

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



ASiantuntijapalvelujen markkinointi

Eläinlääkäriyrittäjän näkökulma

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

11327

Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Heidi Järvimäki 7/088
Kevät 2008

Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 12/6 2008

hyväksytty arvosanalla erinomainen, 60p
Arto Lahti ja Jorma Pohtola

ASiantuntijapalvelujen markkinointi: eläinlääkäriyrittäjän näkökulma

Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten pieneläinlääkintäpalveluja markkinoidaan yksityisellä sektorilla Suomessa ja miten niiden markkinointia voitaisiin mahdollisesti parantaa. Alatavoitteina pyrittiin kartoittamaan yksityisellä sektorilla työskentelevien eläinlääkäriyrittäjien yleistä näkemystä markkinoinnista, alan yritysten markkinoinnin suunnitelmallisuutta, pääasiallisia markkinointikeinoja sekä markkinoinnin haasteita ja ongelmia.

Tutkimusmenetelmät

Tutkielman teoreettinen osuus muodostui palvelujen ja asiantuntijapalvelujen markkinoinnista sekä asiantuntijayrittäjyydestä. Näiden tieteellisten keskustelujen pohjalta laadittiin tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toiminut malli asiantuntijapalvelujen markkinoinnista, jonka pätevyys testattiin tutkielman empiirisen osan avulla. Empiirisen tutkimuksen kohdeilmionä oli pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointi yksityisellä sektorilla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, ja aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta eläinlääkäriyrittäjää henkilökohtaisesti.

Tulokset

Pieneläinlääkintäalalla markkinoinnin koetaan olevan pitkälti luottamuskauppaa ja perustuvan hyvälle maineelle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Tehokkaimpana markkinoinnin muotona pidetään viidakorumpua. Perinteisellä ulkoisella markkinoinnilla, eli lähinnä ilmoittelulla, ei koeta olevan kovin suurta merkitystä tällä alalla.

Alan yritysten markkinointi ei ole järin suunnitelmallista ajanpuutteen ja kaupallisen koulutuksen vähyden vuoksi, minkä osa yrityksistä kokee ongelmalliseksi. Markkinointi on muotoutunut useimmissa yrityksissä pääasiassa käytännön kokemuksen myötä, eikä kirjallista markkinointisuunnitelmaa tai erillistä markkinointibudjettia yleensä ole.

Pieneläinlääkintäpalvelujen markkinoinnissa tärkeimmät tekijät ovat korkealaatuinen eläinlääkinnällinen osaaminen, asiallinen ja ystävällinen asiakaspalvelu sekä siisti ja asianmukaisesti varustettu palveluympäristö. Olennaisia seikkoja ovat myös asiantuntemuksen jatkuva kehittäminen sekä asiakkaille välittyvä yrityksen henkinen ilmapiiri. Yhdessä nämä tekijät synnyttävät pitkäaikaisia, luottamuspusteisia asiakassuhteita, jotka johtavat viidakorummun välityksellä myös uusiin asiakassuhteisiin. Yritysten tulisi lisäksi hoitaa suhteitaan myös muihin yhteysverkkonsa jäseniin kuten kollegoihin ja koulutuslaitoksiin.

Ilmoitteluun ja tiedonlevitykseen käytetään pääasiassa Internetiä (kotisivut), puhelinluetteloilmoituksia, yrityksen omaa esitettä, ajoittaisia paikallislehti-ilmoituksia sekä satunnaista suorapostitusta. Ilmoittelun suhteen ongelmalliseksi koetaan yleisesti se, ettei ilmoitusten ja erityisesti eri ilmoittelukanavien todellisista, asiakkaita tuovista vaikutuksista tiedetä tarpeeksi. Ilmoittelu on kuitenkin yleisesti ottaen varsin vähäistä.

Markkinointiviestinnässä laadullinen tiedonlevitys on tällä alalla ilmoittelua tärkeämpää. Markkinointia voitaisiinkin parantaa lisäämällä viestinnän informatiivisuutta erityisesti palvelutarjonnan (saatavilla olevat hoidot) ja palvelun sisällön (hoitomenetelmät ja potilasturvallisuus) suhteen, sillä monet asiakkaat eivät nykyisellään tiedä riittävästi kyseisistä asioista. Lisäksi asiakaspalautetta voitaisiin kerätä ja hyödyntää nykyistä paremmin.

Avainsanat

Palvelujen markkinointi, asiantuntijapalvelujen markkinointi, asiantuntijayrittäjä, eläinlääkäri, eläinlääkintäpalvelut.

ASiantuntijapalvelujen markkinointi: eläinlääkäriyrittäjän näkökulma

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkielman aihealue, kohdeilmiö ja aikaisempi tutkimus	6
1.2 Tutkimuskysymys ja tutkielman tavoitteet	7
1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne	7
2 PALVELUJEN MARKKINOINTI.....	9
2.1 Palvelujen määrittely	9
2.2 Palvelujen erityispiirteet ja niistä koituvat markkinointiongelmien	11
2.3 Palvelujen luokittelu	14
2.4 Lähestymistapoja palvelujen markkinointiin	15
2.4.1 Palvelujen markkinointimix	15
2.4.2 Palvelun laadun kuituanalyysimalli.....	17
2.4.3 Palvelun markkinointikolmio	20
2.4.4 Eri lähestymistapoja yhdistävät tekijät.....	22
2.5 Asiakassuhteet	23
2.5.1 Asiakassuhteen eri vaiheet ja niiden vaikutus markkinointiin	24
2.5.2 Asiakassuhteen hyödyt asiakkaalle	26
2.5.3 Asiakassuhteiden hyödyt yritykselle	28
2.5.4 Asiakasuskollisuus	29
2.5.5 Tietokanta asiakkaiden tuntemisen apuna	31
2.6 Sisäinen markkinointi.....	32
2.6.1 Sisäisen markkinoinnin luonne ja merkitys.....	32
2.6.2 Sisäisen markkinoinnin strategioita ja tehtäviä	33
2.7 Laatu	37
2.7.1 Laadun ulottuvuudet: mitä, miten ja missä.....	37
2.7.2 Asiakkaan odotukset laatukokemuksen muokkaajina.....	38
2.7.3 Koetun palvelun laadun malli.....	39
2.7.4 Laadun osatekijät.....	40
2.8 Yhteenvedo palvelujen markkinoinnista	42
3 ASiantuntijapalvelujen markkinointi.....	43
3.1 Asiantuntijapalvelujen määrittely	43
3.2 Asiantuntijapalvelujen erityispiirteet ja niihin liittyvät markkinointiongelmien	46
3.3 Lähestymistapoja asiantuntijapalvelujen markkinointiin	51
3.4 Yhteenvedo asiantuntijapalvelujen markkinoinnista	55
4 ASiantuntijayrittäjäyys.....	57
4.1 Yrittäjän määritelmää ja yrittäjäominaisuuksia	57
4.2 Asiantuntijuuden olemus	60
4.3 Synteesi asiantuntijayrittäjäyydestä.....	62

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MALLI ASiantuntijapalvelujen markkinoinnista	64
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAT	67
6.1 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ	67
6.2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	67
6.3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	69
7 HAASTATTELUTUTKIMUS PIENELÄINLÄÄKINTÄPALVELUJEN MARKKINOINNISTA	
YKSITYISSEKTORILLA.....	71
7.1 Toimialan esittely ja liiton markkinointiohjeistus	71
7.2 HAASTATTELUJEN TULOKSET	72
7.2.1 TAUSTATietoja yrityksistä ja yrittäjäksi ryhtymisestä	72
7.2.2 YLEINEN NÄKEMYS MARKKINOINNISTA.....	73
7.2.3 MARKKINOINNIN SUUNNITELMALLISUUS.....	74
7.2.4 ASIAKKAAT JA ASIAKASTIETOKANTA.....	75
7.2.5 HENKILÖLEIMAUTUNEISUUS.....	75
7.2.6 ILMOITTELU JA TIEDONLEVITYS.....	76
7.2.7 UUDET ASIAKKAAT	78
7.2.8 ASIAKASSUHTEN YLLÄPITÄMINEN	79
7.2.9 ASIAKASSUHTEN PÄÄTTYMINEN	82
7.2.10 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASPALAUTE.....	82
7.2.11 YRITYSKUVA.....	85
7.2.12 TYÖNTEKIJÄT, SISÄINEN MARKKINOINTI JA YRITYSKULTTUURI.....	85
7.2.13 PALVELUN LAATU.....	86
7.2.14 PALVELUYMPÄRISTÖ.....	87
7.2.15 YRITYSTEN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET.....	88
7.2.16 MARKKINOINTIIN LIITTYVIÄ ONGELMIA.....	88
7.2.17 Hyvä ja huono markkinointi alalla.....	91
7.2.18 YRITYSTEN TULEVAISUUS.....	91
8 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	93
8.1 Tiivistelmä tutkielman teoreettisesta osasta	93
8.2 Tiivistelmä tutkielman empirisestä osasta.....	94
8.3 EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOSTEN VERTAILU VIITEKEHYKSEEN.....	95
8.4 VASTAUS TUTKIMUSKYSYMYKSEEN.....	98
8.5 SUOSITUKSIA LIIKKEENJOHDOLLE	100
8.6 MALLIN YLEISTETTÄVYYS JA IDEOITA JATKOTUTKIMUKSELLE	101
LÄHTEET.....	102
HAASTATELLUT YRITTÄJÄT	106
LIITE 1: ELÄINLÄÄKÄRIN ILMOITTELUOHJE.....	107
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	108

KUVIOLUETTELO

KUVIO 2-1. AINEELLISUUSJATKUMO	10
KUVIO 2-2. PALVELUJEN JA TAVAROIDEN VÄLISET EROT	11
KUVIO 2-3. PALVELUJEN LUOKITTELUN NELIKENTTÄ.....	14
KUVIO 2-4. PALVELUN LAADUN KUILUANALYYSIMALLI.....	18
KUVIO 2-5. PALVELUN MARKKINOINTIKOLMIO.....	20
KUVIO 2-6. ASIAKKAAN SUHDE- JA VAIHTOHAKUISUUS	24
KUVIO 2-7. KOLMIVAIHEINEN MALLI.....	26
KUVIO 2-8. ASIAKKAAN SITOUTUMISEN VAIKUTUS ASIAKASUSKOLLISUUTEEN	30
KUVIO 2-9. SISÄISEN MARKKINOINNIN ROOLI PALVELUJEN MARKKINOINNISSA	33
KUVIO 2-10. SISÄISEN MARKKINOINNIN STRATEGIOITA JA TEHTÄVIÄ	34
KUVIO 2-11. TYÖNTEKIJÄT ASIAKKAINA, ASIAKKAAT TYÖNTEKIJÖINÄ.....	36
KUVIO 2-12. SIETOVYÖHYKKEET PALVELUN ERI TEKIJÖILLE	39
KUVIO 2-13. KOETTU KOKONAISLAATU	40
KUVIO 3-1. ASIAANTUNTIJAPALVELUJEN LUOKITTELU	45
KUVIO 3-2. OSTOPÄÄTÖSPROSESSI ASIAANTUNTIJAPALVELUISSA	48
KUVIO 3-3. ASIAANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTIPROSESSI	52
KUVIO 3-4. ASIAANTUNTIJAYRITYKSEN KILPAILUKEINOT	54
KUVIO 4-1. ASIAANTUNTIJAYRITTÄJIEN TYYPIT.....	62
KUVIO 5-1. MALLI ASIAANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINNISTA.....	64
KUVIO 8-1. TÄYDENNETTY MALLI ASIAANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINNISTA.....	96

1 JOHDANTO

Palvelusektorin taloudellinen merkitys kasvaa Suomen kaltaisissa kehittyneissä maissa jatkuvasti. Puhutaan palveluyhteiskunnasta, palvelun laadusta ja palvelukilpailusta. Erilaisten palvelujen kirjo on nykyään valtava ja kilpailu monilla palvelualoilla kova. Myös erilaisten asiantuntijapalvelujen tarjoajia tulee markkinoille koko ajan enemmän, ja perinteisesti varsin vaatimatonta markkinointia harjoittaneet asiantuntijat joutuvat nyt miettimään keinoja, joilla erottua joukosta ja tulla asiakkaiden valitsemaksi. Erityisen mielenkiintoisia ovat alat, joilla ylikysyntä ja kilpailun puute ovat tähän asti tehneet markkinoinnista tarpeetonta: eräs tällainen ala Suomessa on yksityiset pieneläinlääkintäpalvelut.

Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana yksityisellä sektorilla toimivien eläinlääkäreiden määrä on kasvanut nopeasti ja yhden eläinlääkärin vastaanottoja sekä useamman eläinlääkärin klinikoita on avattu eri puolille Suomea. Tällä hetkellä Eläinlääkäriliiton työelämässä olevista jäsenistä noin kolmannes työskentelee yksityispuolella yrittäjinä, ammatinharjoittajina ja palkansaajina; laillistettuja eläinlääkäreitä maassamme on yli 1800 (Suomen Eläinlääkäriliitto 2008). Valtaosalla eläinlääkäreistä ei kuitenkaan ole lainkaan kaupallista koulutusta, ja siksi myös heidän markkinointiosaamisensa on usein vähäistä. Toistaiseksi tarvetta markkinoida ei ole juurikaan ollut, ja lisäksi Eläinlääkäriliitto on ohjeistanut jäseniään markkinointiin liittyvistä asioista varsin ankaralla kädellä, mikä sekin on rajoittanut eläinlääkäriyrittäjien intoa markkinoida palvelujaan.

1.1 TUTKIELMAN AIHEALUE, KOHDEILMIÖ JA AIKAISEMPI TUTKIMUS

Tämän tutkielman aihealue on asiantuntijapalvelujen markkinointi ja kohdeilmionä pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointi yksityissektorilla Suomessa. Näkökulma on asiantuntijayrittäjän eli tässä tapauksessa eläinlääkäriyrittäjän. Koska yksityinen pieneläinlääkintähuolto on liiketoimintalana varsin nuori, sitä ei ole juurikaan tutkittu aiemmin ja tämä työ on ensimmäinen pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointia kuvaava tutkimus. Viime vuosiin asti kilpailu pieneläinlääkintäkentällä on ollut vähäistä vallinneen ylikysynnän takia, joten eläinlääkärien ei ole tarvinnut markkinoida – hyvin tehty työ on myynyt itse itsensä. Tilanne kuitenkin muuttuneen lähivuosien aikana tarjonnan lisääntyessä: jo nyt pääkaupunkiseudulla peruspieneläinlääkintäpalvelujen tarjonta ylittää paikoin kysynnän.

Kilpailutilannetta tulee todennäköisesti muuttamaan myös jossain määrin se, että Helsingin yliopiston Eläinlääketieteelliseen tiedekuntaan otetaan kuluva vuodesta alkaen vuosittain 70 uutta opiskelijaa aiempien 55 sijaan (ELTDK 2008). Lisäksi nykypäivän palveluyhteiskunnassa elävät asiakkaat muuttuvat koko ajan yhä valistuneemmiksi ja vaativammiksi, mikä osaltaan lisää paineita

panostaa asiakaspalveluun ja muuhun markkinointiin aiempaa enemmän. Henkilökohtaista mielenkiintoani aiheita kohtaan lisää myös se, että kauppatieteiden maisterin tutkinnon lisäksi suoritan eläinlääketieteen lisensiaatin tutkinnon. Yksityispuolen pieneläinlääkintäpalvelut ovat siis yksi potentiaalinen vaihtoehto tulevaisuuden työkenttääni ajatellen. Uskon, että ammattikunnalleni on hyötyä selvityksestä, jossa yhtäältä tutkitaan eläinlääkäriyrittäjien markkinointinäkemyksiä sekä käytäntöjä ja toisaalta pohditaan, mitä voitaisiin mahdollisesti tehdä paremmin.

1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkimuskysymys on muotoiltu seuraavasti: miten pieneläinlääkintäpalveluja markkinoidaan yksityisellä sektorilla ja miten niitä voitaisiin mahdollisesti markkinoida paremmin? Tavoitteena on siis kuvata pieneläinlääkintäpalvelujen markkinoinnin nykytilaa Suomessa yksityisellä sektorilla ja löytää mahdollisia kehittämisen kohteita. Tutkielman tuottamasta tiedosta hyötyvät kyseisiä palveluja tarjoavat yritykset eli käytännössä yksityisellä sektorilla työskentelevät eläinlääkäriyrittäjät ja välillisesti myös asiakkaat. Toisaalta myös Eläinlääketieteellinen tiedekunta saattaa saada tutkimustuloksista vinkkejä siihen, mihin suuntaan nykyisten eläinlääkäriopiskelijoiden markkinointiopetusta voisi kehittää. Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla:

- Millainen on yksityisellä sektorilla työskentelevien eläinlääkärien yleinen näkemys markkinoinnista ja miten he suhtautuvat markkinointiin?
- Kuinka suunnitelmallista pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten markkinointi on?
- Mitkä ovat pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten pääasialliset markkinointikeinot?
- Mitkä ovat pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten markkinoinnin haasteet ja ongelmat?

1.3 TUTKIELMAN RAJAUKSET JA RAKENNE

Tämä tutkielman teoreettinen osuus keskittyy kuluttajille suunnattujen palvelujen ja asiantuntijapalvelujen markkinointiin yleisellä tasolla huomioiden perinteisen ulkoisen markkinoinnin lisäksi myös yrityksen sisäisen markkinoinnin sekä palvelutapaamisten aikana tapahtuvan vuorovaikutteisen markkinoinnin. Toisin sanoen, markkinoinnin katsotaan olevan osa palveluyritysten kaikkea sellaista toimintaa, jolla on vaikutusta nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Yrityspalvelut rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle. Käytännön markkinointityökaluihin ei myöskään ole tarkoitus paneutua järkevästi, vaan lähinnä eri teemojen merkitystä selkeyttävässä laajuudessa. Sen sijaan käytännön näkökulman tarjoaa tutkielman empiirinen osuus, joka kuvaa asiantuntijapalvelujen markkinointikäytänteitä pieneläinlääkintäpalvelujen kentällä.

Teoreettinen osuus esittelee lyhyesti myös asiantuntijayrittäjyyden ilmiön. Tämän osion tarkoitus on tuoda lisävalaistusta tutkimuksen näkökulmaan, joka on asiantuntijayrittäjän eli tässä tapauksessa eläinlääkäriyrittäjän näkökulma. Sitä vastoin asiakkaan näkökulma ja asiakkaiden omakohtaiset mielipiteet rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle, joskin niitä tulee luonnollisesti jonkin verran esille eläinlääkäriyrittäjien kokemusten kautta.

Tutkielma etenee seuraavalla tavalla. Luvussa kaksi perehdytään aluksi palvelujen markkinointiin, ja luvussa kolme käsitellään asiantuntijapalvelujen markkinoinnin erityispiirteitä. Luku neljä kuvaa asiantuntijayrittäjyyden ilmiötä yrittäjyys- ja asiantuntijuuskeskustelujen avulla. Luku viisi esittelee näiden kolmen tieteellisen keskustelun pohjalta laaditun teoreettisen viitekehyksen asiantuntijapalvelujen markkinoinnista. Luvussa kuusi käydään läpi empiiriseen tutkimukseen liittyvät valinnat ja muu tausta, ja luku seitsemän raportoi haastattelututkimuksen tulokset. Lopuksi luvussa kahdeksan kootaan vielä yhteen tutkielman pääkohdat sekä tärkeimmät johtopäätökset.

2 PALVELUJEN MARKKINOINTI

Palvelut ovat sekä tuotannon arvon että työllisyyden suhteen suurin talouden toimiala kaikissa kehittyneissä maissa. Esimerkiksi Suomessa palvelusektorin osuus sekä bruttokansantuotteesta että työllisyydestä oli noin 70 prosenttia vuonna 2006 (Tilastokeskus 2008). Sektorin merkitys kasvaa yhä erityisesti työllisyyden lähteenä, mikä on seurausta tekniikan kehityksestä ja globaalista kilpailusta. Uusi teknologia vähentää työvoiman tarvetta teollisuudessa ja globaalistuminen siirtää varsinakin teollista tuotantoa halpojen työvoimakustannusten maihin. (Sinko ym. 2005, 9) Sitä vastoin palvelualat pystyivät lähitulevaisuudessakin työllistämään lisää tai ainakin ylläpitämään kohtuullista työllisyystasoa.

Palvelujen markkinointi on yhä suhteellisen nuori tieteenhaara. Se alkoi kehittyä markkinoinnin alakentäksi vasta 1970-luvun lopulla palvelualojen taloudellisen merkityksen lisääntymisen myötä. Lisäksi monet palvelualat alkoivat 1980-luvun alkupuolella vapautua säännöstelyn alaisuudesta, mikä johti kiristyneeseen kilpailuun ja tarpeeseen alkaa markkinoida palveluja. Palvelututkimusta alettiin tehdä suurin piirtein samoihin aikoihin sekä monissa Euroopan maissa että Yhdysvalloissa, ja palvelujen markkinoinnin kansainvälinen dialogi kehittyi jo aikaisessa vaiheessa. Pohjoismaissa palvelujen markkinointiin erikoistuivat etenkin Christian Grönroos sekä Evert Gummesson, joiden asiakaslähtöisistä ja suhdepainotteisista tutkimuksista kehittyi palvelujen markkinoinnin ”pohjoismaiseksi koulukunnaksi” kutsuttu suuntaus.

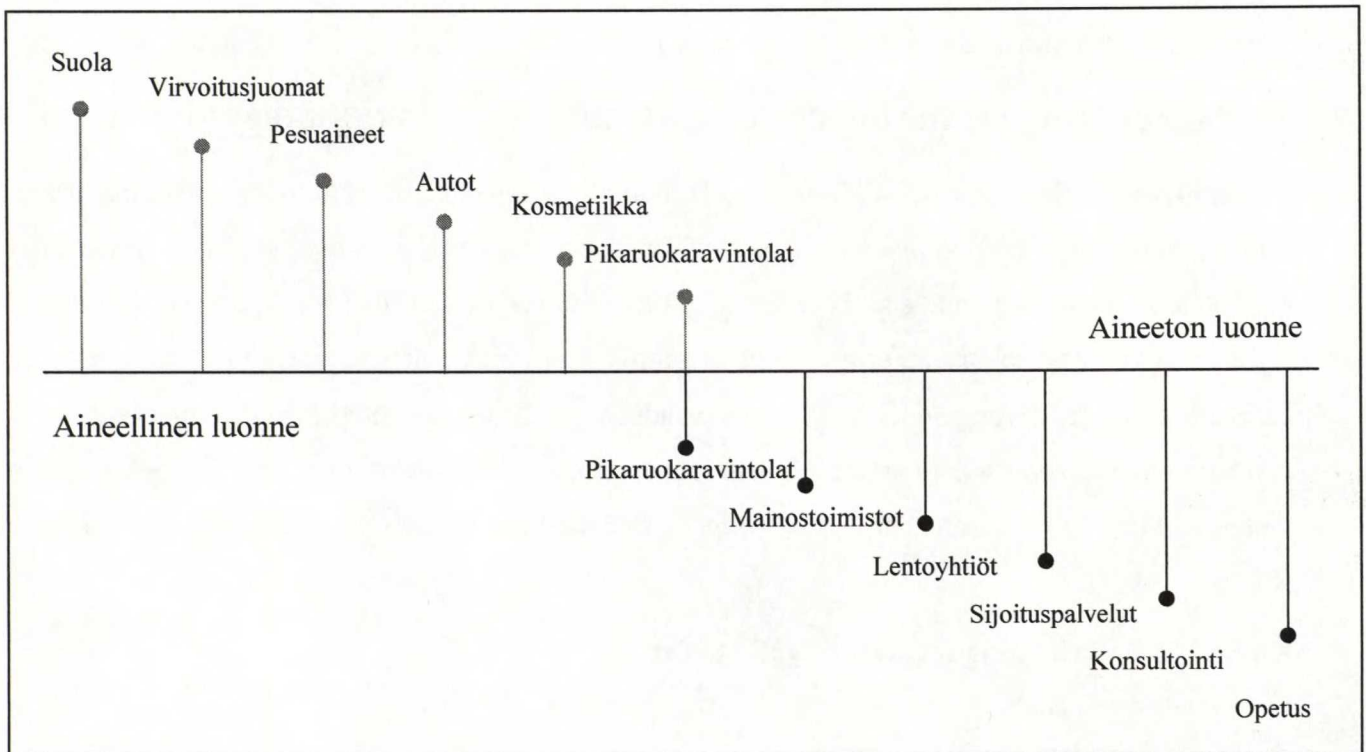
Tässä luvussa tutustutaan aluksi palvelujen määritelmiin, erityispiirteisiin ja luokitteluun. Tämän jälkeen esitellään kolme tunnettua ja paljon kannatusta saanutta lähestymistapaa palvelujen markkinointiin: amerikkalaista alkuperää olevat palvelujen markkinointimix ja palvelun laadun kuilu-analyysimalli sekä pohjoismaista koulukuntaa edustava palvelun markkinointikolmio. Näistä malleista nostetaan esiin keskeisimmät yhteiset tekijät, joita käsitellään omina aihekokonaisuuksinaan luvun loppupuolella. Lopuksi kootaan vielä yhteen palvelujen markkinoinnin keskeisimmät tekijät.

2.1 PALVELUJEN MÄÄRITTELY

Palveluille on esitetty viime vuosikymmeninä lukuisia määritelmiä, eikä lopullisesta yhteisestä määritelmästä ole päästy yksimielisyyteen. Zeithaml ja Bitner (2003, 3) määrittelevät palvelujen olevan yksinkertaisimmillaan ja laajimmillaan *tekoja, prosesseja* ja *suorituksia*. Palvelut eivät ole niinkään kouriintuntuvia asioita, joita voitaisiin sinänsä koskettaa, nähdä tai tuntea, vaan aineettomia tekoja ja suorituksia. Yhtäältä palvelujen aineettomuus onkin niiden eräs niiden avainominaisuuksista; toisaalta palvelut ovat harvoin puhtaasti aineettomia ja niihin kuuluu usein myös aineellisia osatekijöitä. Yksinkertaistaen voidaan kuitenkin ajatella, että palvelut sijoittuvat luonteeltaan

aineellisuusjatkumon (kuvio 2-1) aineettomaan päähän, kun taas fyysiset tuotteet löytyvät ensisijaisesti aineellisesta päästä (mt. 5).

Kuvio 2-1. Aineellisuusjatkumo



Lähde: Shostack 1977, 77

Lovelock (2000, 3) esittää seuraavat kaksi palvelujen perusolemusta kuvaavaa määritelmää:

- Palvelu on teko tai suoritus, jonka yksi osapuoli tarjoaa toiselle. Vaikka prosessi saattaa olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen, suoritus itse on olennaisesti aineeton eikä normaalisti johda tuotannontekijöiden omistajuuteen.
- Palvelut ovat talouselämän toimintoja, jotka luovat arvoa ja synnyttävät hyötyjä asiakkaille tiettyinä ajankohtina tietyissä paikoissa sen seurauksena, että saadaan aikaan palvelun vastaanottajan haluama muutos joko hänessä itsessään tai hänen puolestaan.

Grönroos (2001, 79) puolestaan tarjoaa palveluihin seuraavanlaisen lähestymistavan: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Edellä esitetyistä määritelmistä nousee esiin joitakin yhteisiä tekijöitä kuten palvelujen aineettomuus, prosessiluonne, aika- ja paikkasidonnaisuus sekä vuorovaikutusnäkökulma. Jo palvelusekto-

rin kehittymisen alkuaikoina huomattiin, että palvelujen tietyistä ominaisuuksista johtuen niitä ei voinut markkinoida samoin kuin tavaroita, mikä synnytti tarpeen kehittää uusia markkinointimalleja. Palvelujen olennaisimmat erityispiirteet piti kuitenkin ensin tunnistaa ja nimetä – näihin erityispiirteisiin perehdytään tarkemmin seuraavaksi.

2.2 PALVELUJEN ERITYISPIIRTEET JA NIISTÄ KOITUVAT MARKKINOINTIONGELMAT

Zeithaml ym. (1985) laativat 1980-luvun alkupuolella palvelujen markkinoinnin kirjallisuuskatsauksen, josta nousi esiin kolme yleistä teemaa. Ensiksikin palveluilla on tiettyjä erityisominaisuuksia, jotka erottavat ne tavarosta. Toiseksi edellä mainituista ominaisuuksista seuraa se, että palvelujen markkinoijat kohtaavat erityyppisiä ongelmia kuin tavaroiden markkinoijat. Kolmanneksi koetaan, että näiden ongelmien ratkaisuun vaaditaan nimenomaisesti palvelujen markkinoinnin strategioita, sillä tavaroiden markkinointistrategiat ovat usein riittämättömiä. (ma. 33) Seuraavassa taulukossa (kuvio 2-2) esitetään kirjallisuudessa yleisimmin mainitut erot palvelujen ja tavaroiden välillä.

Kuvio 2-2. Palvelujen ja tavaroiden väliset erot

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisia	Heterogeenisia
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia	Toiminto tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Lähde: Grönroos 2001, 81

Kirjallisuuskatsauksensa perusteella Zeithaml ym. (1985) nimesivät palvelujen neljäksi tärkeimmäksi erityispiirteeksi aineettomuuden, tuotannon ja kulutuksen erottamattomuuden, heterogeenisuuden ja katoavaisuuden. Käsityksestä, että juuri kyseiset neljä erityisominaisuutta erottavat palvelut tavarosta, muodostui nopeasti palvelujen markkinoinnin ydinparadigma. Tämä ajattelutapa on yhä yleinen palvelujen markkinoijien keskuudessa ja sama ominaisuusnelikko toistuu lähestulkoon

jokaisessa palvelujen markkinointia käsittelevässä teoksessa. Nämä piirteet markkinointiongelmien määrittelyä seuraavasti (ma. 33–34; Zeithaml & Bitner 2003, 20–22).

Aineettomuus (intangibility): Aineettomuutta pidetään usein palvelujen merkittävimpana erityisominaisuutena, joka erottaa ne tavaroista ja josta kaikki muut eroavaisuudet syntyvät. Koska palvelut ovat pikemminkin suorituksia ja tekoja kuin esineitä, niitä ei voida nähdä, tuntea, maistaa tai koskettaa samalla tavalla kuin tavaroita. Esimerkiksi terveydenhuoltopalvelut (kuten diagnoosi, tutkimus, leikkaus ja hoitotoimenpide) ovat toimintoja, joita potilas ei sinänsä voi nähdä tai koskettaa, vaikka hän voisikin nähdä ja koskettaa tiettyjä palvelun aineellisia osatekijöitä (kuten välineistö tai sairaalahuone).

Aineettomuudesta seuraavia markkinointiongelmia: palveluja ei voi varastoida, niitä on vaikea suojata patenteilla, niiden esittely ja niistä viestiminen on haastavaa, niiden hinnoittelu on hankalaa.

Tuotannon ja kulutuksen erottamattomuus (inseparability of production and consumption): Palvelujen tuotanto ja kulutus tapahtuvat tyypillisesti yhtä aikaa. Kun tavarat ensin tuotetaan, sitten myydään ja sen jälkeen kulutetaan (esimerkiksi henkilöauto), palvelut puolestaan ensin myydään ja sitten tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (esimerkiksi ravintolapalvelut). Koska asiakkaan on oltava läsnä monia palveluja tuottaessa, hän osallistuu tuotantoprosessiin joko passiivisesti tai aktiivisesti. Tästä seuraa myös se, että palveluprosessin aikana asiakkaat ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään ja saattavat vaikuttaa toistensa kokemuksiin. Lisäksi palvelun tuottajat ovat itse osa ”tuotetta” ja vaikuttavat olennaisesti asiakkaan palvelukokemukseen.

Erottamattomuudesta seuraavia markkinointiongelmia: asiakas osallistuu ja vaikuttaa palveluprosessiin, asiakkaat vaikuttavat toisiinsa, työntekijät vaikuttavat palveluprosessiin ja sen lopputulokseen, keskitetty massatuotanto on vaikeaa tai mahdotonta.

Heterogeenisuus (heterogeneity): Koska palvelut ovat tyypillisesti inhimilliseen vuorovaikutukseen perustuvia suorituksia, niiden laadussa ja olemuksessa voi esiintyä suurta vaihtelua palveluntarjoajasta, asiakkaasta, päivästä ja jopa tunnista riippuen. Palvelusuoritusten heterogeenisuudesta seuraa ongelmia erityisesti työvoimavaltaisilla palvelualoilla, joilla vaihtelua aiheuttavat niin työntekijöiden keskinäinen, työntekijöiden ja asiakkaiden välinen kuin myös asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus.

Heterogeenisuudesta seuraavia markkinointiongelmia: palvelusuoritus ja asiakastyytyväisyys ovat riippuvaisia henkilöstön toiminnasta, palvelun laatuun vaikuttaa monia kontrolloimattomissa olevia tekijöitä, eikä voida tietää, vastaako tuotettu palvelu suunniteltua ja luvattua palvelua.

Katoavaisuus (perishability): Palveluja, toisin kuin tavaroita, ei voi säästää, varastoida, myydä uudelleen eikä palauttaa. Tästä seuraa muun muassa se, että palveluntarjoajien on usein vaikea synkronoida kysyntää ja tarjontaa: joskus kysyntää on liikaa ja joskus taas liian vähän suhteessa tarjontaan. Koska palveluja ei myöskään yleensä voi palauttaa, palveluntarjoajilla täytyy olla selkeät menettelytavat palveluvirheiden ja epäonnistumisten varalle. Tyytymätön asiakas ei voi palauttaa huonoa hiustenleikkausta tai ohitusleikkausta.

Katoavaisuudesta seuraavia markkinointiongelmia: kysynnän ja tarjonnan synkronointi on vaikeaa, palveluja ei voi palauttaa eikä jälleenmyydä.

Viime vuosina tämä neljän erityispiirteen joukko on kuitenkin alkanut kohdata yhä enemmän kritiikkiä. Muun muassa Lovelock ja Gummesson (2004) pitävät kyseistä paradigmaa aikansa eläneenä ja huonosti nykypäivän kirjajaan palvelukenttään sopivana. Aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen erottamattomuus, heterogeenisuus ja katoavaisuus pätevät nykyisin vain tiettyihin palvelutyyppeihin – toisaalta ne pätevät myös tiettyihin tavararyhmiin, mikä kyseenalaistaa ajattelumallin koko perustan. Kirjallisuudesta ei myöskään löydy minkäänlaista empiiristä todistusaineistoa, joka tukisi neljän erityispiirteen paradigman kelpoisuutta käytännössä (ma. 32).

Muun muassa edellä mainituista syistä Lovelock ja Gummesson (2004) esittävät oman vaihtoehdonsa uuden paradigman pohjaksi, jossa palvelujen vanhat neljä erityisominaisuutta korvaa niin ikään vanha mutta unohdettu ominaisuus, **omistamattomuus** (nonownership). Markkinointitapahdotumat, joihin ei liity omistajuuden siirtymistä, eroavat selvästi niistä, joissa omistajuus siirtyy. Palvelua ostaessaan asiakas ei osta omistajuutta, vaan kyse on *vuokraamisesta*, jonka kautta asiakas saa erilaisia hyötyjä. Palvelut voidaan jakaa omistamattomuuskentässä useisiin yleisluontoisiin luokkiin: tavaroiden vuokraus (kuten auto ja rakennusvälineet), paikan ja tilan vuokraus (kuten hotelli-huone tai istumapaikka lentokoneessa), työvoiman ja asiantuntemuksen vuokraus (kuten siivous tai kirurgia), fyysisten tilojen sisäänpääsy ja käyttö (kuten museo tai kylpylä) sekä verkostoihin pääsy ja niiden käyttö (kuten tietoliikenneverkot tai vakuutustoiminta). (ma. 34)

Grönroos (2001) puolestaan pitää palvelujen tärkeimpänä piirteenä niiden **prosessiluonnetta**, jonka seurauksia useimmat muut ominaispiirteet hänen mukaansa ovat. Prosessiluonteen merkitys tulee esiin erityisesti palvelun kulutuksessa: kun fyysisen tavarantapauksessa kulutetaan *lopputulos*, palvelun kohdalla kulutuksen kohteena on pikemminkin *prosessi*. Asiakkaan kuluttaessa palvelua hän kokee (lopputuloksen lisäksi) palvelun tuottamisprosessin joko kokonaan tai osittain ja osallistuu siihen. Asiakkaan saama lopputulos on kulutusprosessin seuraus, mikä tekee palveluprosessin kulutuksesta olennaisen tärkeän osan palvelukokemuksesta. Usein palvelut erottuvatkin toisistaan nimen-

omaan prosesseiltaan, ja prosessi vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (mt. 86)

2.3 PALVELUJEN LUOKITTELU

Palveluille voidaan siis löytää useita yhteisiä ominaispiirteitä, mutta palvelut myös eroavat keskenään monin tavoin. Luokkia voidaan muodostaa eri perustein luokittelun käyttötarkoituksesta riippuen, ja palveluille onkin esitetty lukuisia luokittelumalleja. Esimerkiksi Lehtinen (1986, 24–25) jakaa palvelut karkeasti yhtäältä standardipalveluihin ja räätälöityihin erikoispalveluihin ja toisaalta kuluttajapalveluihin ja tuotanto- eli yrityspalveluihin. Tätä nelikenttää voidaan halutessa täydentää lisäämällä kolmas ulottuvuus, henkilökohtainen ja ei-henkilökohtainen kontakti, joka kertoo, onko asiakas kontaktissa palveluyrityksen työntekijöihin vai koneisiin (kuten automaatteihin). Seuraavassa taulukossa (kuvio 2-3) annetaan muutamia esimerkkejä.

Kuvio 2-3. Palvelujen luokittelun nelikenttä

	Standardipalvelut	Erikoispalvelut
Kuluttajapalvelut	<ul style="list-style-type: none">- pikaruokaravintolat- kuljetustoiminta- vähittäistavarakaupat	<ul style="list-style-type: none">- lääkintähuolto- vakuutuspalvelut- kauneudenhoito
Yrityspalvelut	<ul style="list-style-type: none">- kuljetustoiminta- huolto- ja kunnossapito- energiapalvelut	<ul style="list-style-type: none">- konsulttipalvelut- tekninen suunnittelu- mainonta

Lähde: muokattu lähteestä Lehtinen 1986, 25

Lovelock (2000) puolestaan jaottelee palvelut prosessipohjaisesti neljään luokkaan perustuen palveluprosessin luonteeseen (aineelliset/aineettomat toiminnot) ja palvelun kohteeseen (ihminen/omaisuus). Luokkia kuvataan seuraavasti (mt. 39):

Ihmisten prosessointi: käsittää aineelliset teot ihmisten kehoille, esimerkkeinä matkustajien kuljetus, hiusmuotoilu ja hammashoito. Asiakkaan täytyy olla itse fyysisesti läsnä palvelun aikana.

Omaisuuksien prosessointi: sisältää aineelliset teot asiakkaan tavaroille tai muulle fyysiselle omaisuudelle, esimerkkeinä lentorahti, ruohonleikkuu ja siivouspalvelut. Näissä tapauksissa prosessoinnin kohteen tulee olla paikalla, mutta asiakkaan ei välttämättä tarvitse.

Mielen prosessointi: viittaa aineettomiin tekoihin, jotka kohdistetaan ihmisten mieliin, esimerkkeinä viihde, penkkiurheilu, teatteri ja koulutus. Tällöin asiakkaan täytyy olla läsnä henkisesti,

mutta fyysisesti hän voi olla joko palvelun tuotantopaikassa (kuten luentosali tai urheilustadion) tai paikassa, josta hän on yhteydessä palveluun esimerkiksi telekommunikaation välityksellä.

Informaation prosessointi: kuvaa aineettomia tekoja, jotka kohdistuvat asiakkaan omaisuuteen, esimerkkeinä vakuutus-, pankki- ja konsultointipalvelut. Tässä kategoriassa asiakkaan ei usein tarvitse juurikaan osallistua palveluun hankintavaiheen jälkeen, ja tarvittava yhteydenpito voidaan hoitaa postitse, puhelimitse tai Internetin välityksellä.

Palveluja voidaan luonnollisesti luokitella monin muinkin perustein. Jaottelussa voidaan käyttää esimerkiksi palvelun toimittamisen luonnetta (jatkuva/yksittäinen), asiakassuhteen laatua ("jäsenyys"/ei muodollista suhdetta), palvelun räätälöintiasetusta (matala/korkea), kysynnän vaihtelua yli ajan (paljon/vähän) ja palvelun jakelutapoja (asiakas tulee palveluntarjoajan luo/päinvastoin/kanssakäyminen hoidetaan viestintävälineiden avulla) (Lovelock 1983). Luokittelu auttaa yrityksiä hahmottamaan paremmin palvelujensa luonnetta, asiakassuhteitaan, jakelujärjestelmiensä laatua ja kysynnän vaihteluihin vaikuttavia tekijöitä. Kun palvelujen ymmärtäminen näin paranee, on myös helpompi nähdä, miten eri palvelutekijät vaikuttavat markkinointiin.

2.4 LÄHESTYMISTAPOJA PALVELUJEN MARKKINOINTIIN

Erilaisten palvelujen kirjo on nykyään valtava. Palvelujen markkinoinnista onkin ajan myötä kehittynyt hyvin monisyinen kenttä, joka käsittää lukuisia eri toimintoja ja vaatii monenlaisia taitoja. Tämän seurauksena myös erilaisia lähestymistapoja ja malleja palvelujen markkinointiin on runsaasti. Seuraavaksi esitellään kolme laajalle levinnyttä ja paljon kannatusta saanutta mallia: amerikkalaista alkuperää olevat palvelujen markkinointimix ja palvelun laadun kuiluanalyysimalli sekä pohjoismaista koulukuntaa edustava palvelun markkinointikolmio.

2.4.1 PALVELUJEN MARKKINOINTIMIX

Markkinointimix on perustavaa laatua oleva markkinoinnin käsite ja työkalu, jota on perinteisesti käytetty markkinointistrategioiden suunnitteluun tavaroiden markkinoinnissa. Markkinointimix muodostuu niistä organisaation hallitsemista strategisista tekijöistä, joita voidaan käyttää asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja markkinointiviestintään. Perinteinen McCarthy'n 1960 laatima markkinointimix koostuu neljästä P:stä, joita ovat tuote (product), hinta (price), jakelutie (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Kyseiset neljä muuttujaa ovat toisistaan riippuvaisia, ja löytämällä optimaalisen yhdistelmän eri markkinasegmenteille yritykset voivat sekä tehostaa markkinointiaan että parantaa tulostaan.

Koska palvelut yleensä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, asiakkaat ovat usein paikalla yrityksen toimitiloissa vuorovaikuttaen suoraan henkilökunnan kanssa ja ollen samalla osa palvelun tuottamisprosessia. Lisäksi palvelujen aineettomuudesta johtuen asiakkaat etsivät monesti mitä tahansa aineellisia vihjeitä, jotka auttaisivat heitä ymmärtämään palvelukokemusta paremmin. Esimerkiksi hotellialalla niin hotellin suunnittelu ja sisustus kuin henkilökunnan ulkomuoto ja asenteetkin vaikuttavat asiakkaan havaintoihin ja kokemuksiin. Muun muassa nämä seikat ovat saaneet palvelujen markkinoijat huomaamaan, etteivät perinteisen markkinointimixin muuttajat riitä. (Zeithaml & Bitner 2003, 24)

Palvelujen erityisominaisuudet huomioiden Booms ja Bitner (1981, 48) laativat laajennetun palvelujen markkinointimixin, joka käsittää kolme perinteistä mixiä täydentävää P:tä: ihmiset (people), fyysinen ympäristö (physical evidence) ja prosessi (process). Lovelock (2000) lisää joukkoon vielä kahdeksannen P:n, joka muodostuu tuottavuudesta ja laadusta (productivity and quality). Lovelockin integroidun palvelujohtamisen 8P-mallin muuttajat kuvataan seuraavasti (mt. 15–17):

Tuote: Yrityksen täytyy valita sekä ydintuotteen (tavara tai palvelu) että lisäpalvelujen ominaisuudet perustuen siihen, mitä hyötyjä asiakkaat tavoittelevat ja kuinka hyvin kilpailevat tuotteet menestyvät. Yrityksen tulee siis huomioida kaikki ne palvelusuorituksen osa-alueet, joilla voidaan luoda arvoa asiakkaille.

Hinta: Hintamuuttuja huomioi kaikki ne kustannukset, joita asiakkaille aiheutuu palvelun hankkimisesta ja käytöstä. Perinteisten hinnoittelutehtävien kuten voittomarginaalin ja myyntihinnan asettamisen lisäksi yrityksen täytyy tunnistaa ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan minimoimaan muut rasitteet, joita asiakkaat saattavat kohdata ostaessaan ja käyttäessään palvelua. Tällaisia rasitteita ovat esimerkiksi ajankäyttö, henkinen ja fyysinen vaivannäkö sekä epämiellyttävät aistihavainnot kuten melu ja hajut.

Jakelutie: Tuote-elementtien jakelu asiakkaille käsittää päätökset jakelupaikasta ja -ajasta sekä käytettävistä toimintatavoista ja kanavista. Jakelussa saattaa olla mukana fyysisiä tai sähköisiä jakelukanavia (tai molempia) riippuen tarjottavan palvelun luonteesta. Yritykset voivat toimittaa palvelun joko suoraan asiakkaille tai esimerkiksi vähittäismyymälöiden kaltaisten välikäsiä kautta. Palvelun jakelustrategiassa erityisesti nopeus sekä saatavuus ovat tekijöitä, joiden merkitys kasvaa jatkuvasti.

Markkinointiviestintä: Tehokas markkinointiviestintä palvelee kolmea tehtävää: se tarjoaa asiakkaiden tarvitseman informaation ja ohjeet, vakuuttaa kohdeasiakkaat tuotteen eduista ja rohkaisee heitä toimimaan tiettyinä ajankohtana. Palvelujen markkinoinnissa suuri osa viestintää on luonteel-

taan kouluttavaa, mikä pätee erityisesti uusiin asiakkaisiin. Yritykset valistavat asiakkaita palvelun hyödyistä, saatavuuspaikoista ja -ajankohdista sekä ohjeistavat asiakkaita palveluprosessiin osallistumisesta. Viestintä voidaan välittää joko ihmisten tai tiedotusvälineiden kautta.

Ihmiset: Monet palvelut ovat riippuvaisia suorasta, henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan välillä ja keskuudessa. Vuorovaikutustilanteiden luonne vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Usein asiakkaat vetävät johtopäätöksensä palvelun laadusta perustuen nimenomaisesti palvelua tuottavien henkilöiden arviointiin. Lisäksi asiakkaan palvelukokemukseen saattavat vaikuttaa myös palveluympäristön muut asiakkaat. Menestyksekkäät palveluyritykset kiinnittävätkin paljon huomiota työntekijöidensä rekrytointiin, koulutukseen ja motivointiin samoin kuin asiakaskäyttäytymisen ohjaamiseen.

Fyysinen ympäristö: Rakennukset, maisemat, ajoneuvot, sisustus, välineistö, henkilökunta, kyltit, painettu materiaali ja muut näkyvät merkit tarjoavat aineellisia vihjeitä yrityksen palvelun laadusta. Palveluyrityksen täytyy valita palvelunsa fyysiset osatekijät huolellisesti, koska niillä voi olla hyvin suuri vaikutus asiakkaiden saamiin vaikutelmiin. Erityisesti tämä pätee palveluihin, joissa on hyvin vähän aineellisia elementtejä, kuten esimerkiksi vakuutuspalvelut – tällöin symbolien merkitys korostuu.

Prosessi: Tuote-elementtien rakentaminen ja jakelu asiakkaille vaatii tehokkaita prosesseja. Huonosti suunnitellut prosessit ärsyttävät asiakkaita silloin, kun palvelusta tulee hidasta, byrokraattista ja tehotonta. Niin ikään kehnot prosessit vaikeuttavat henkilökunnan toimintaa, mikä puolestaan johtaa matalaan tuottavuuteen ja palveluvirheiden lisääntymiseen.

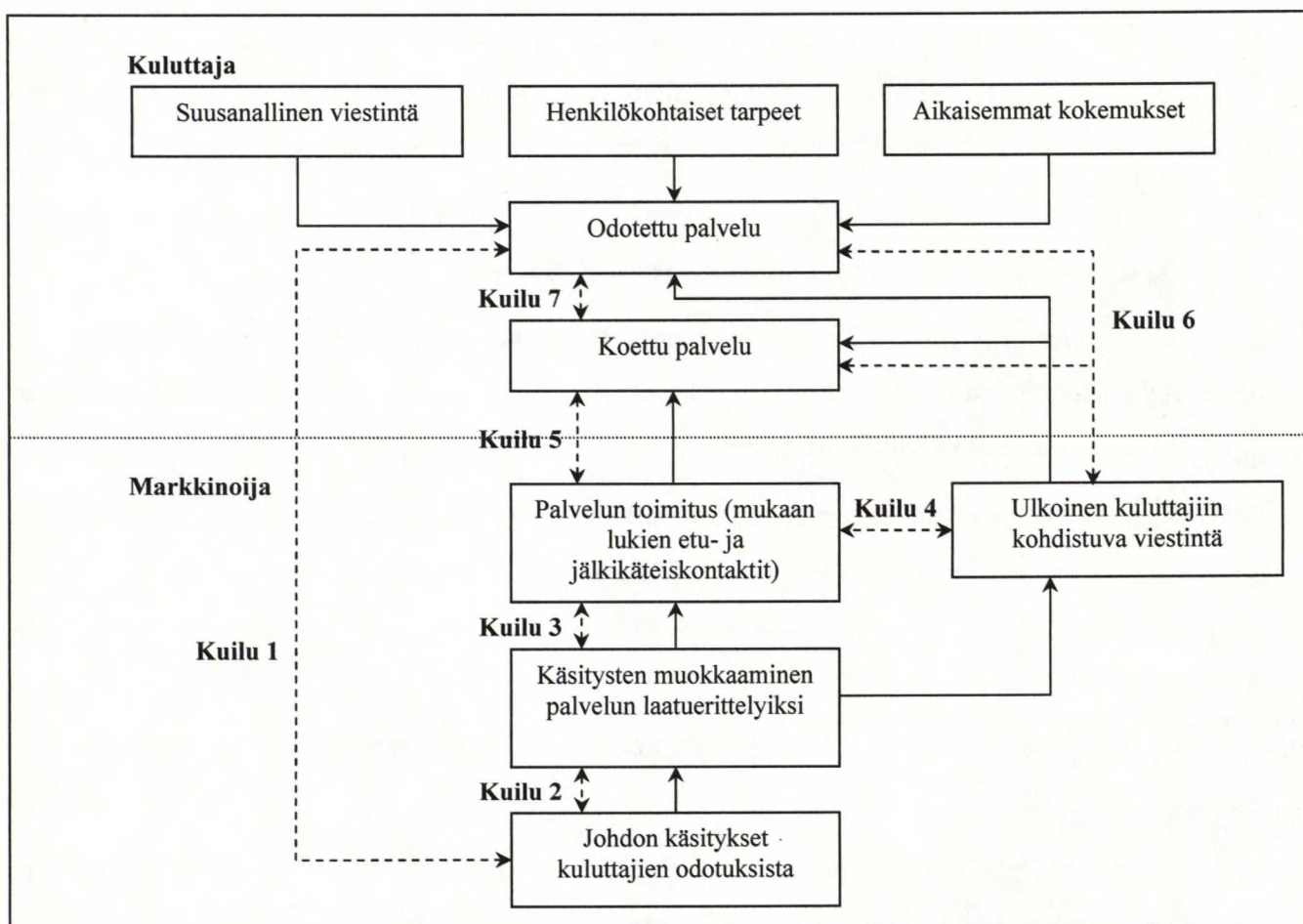
Tuottavuus ja laatu: Tuottavuutta ja laatua tulisi aina käsitellä yhdessä, sillä ne ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, miten panokset muutetaan asiakkaiden arvostamiksi tuotoksiksi. Laadulla puolestaan kuvataan sitä astetta, missä määrin palvelu tyydyttää asiakkaiden tarpeet, halut ja odotukset. Tuottavuutta parantamalla voidaan pitää kustannukset kurissa, mutta yritysten tulee varoa sellaista kuluelementtien karsimista, josta seuraisi palvelun tason lasku ja asiakkaiden närkästys. Asiakasnäkökulmasta katsottuna laadukas palvelu on olennainen edellytys tuotedifferentiaatiolle ja asiakasuskollisuuden rakentamiselle. Toisaalta pelkkä investoiminen laadun parantamiseen ilman kustannusnäkökulman huomioimista johtaa helposti tuottavuuden alenemiseen.

2.4.2 PALVELUN LAADUN KUILUANALYYSIMALLI

Toinen laajalle levinnyt, palvelujen markkinoinnissa paljon käytetty malli on Parasuramanin ym. (1985) luoma palvelun laadun kuiluanalyysimalli (kuvio 2-4), joka yhdistää palvelujen suunnittelun

ja tuottamisen avaintekijät ja -tehtävät palvelun kokemusperäiseen laatuun. Palveluprosessin eri osatekijöiden välillä on kuiluja, joista voi seurata palvelun laadun vaarantuminen eli asiakkaiden odottaman ja kokeman palvelun välisiä eroja. Malli keskittyy strategioihin ja prosesseihin, joita yritys voi hyödyntää pyrkiessään tuottamaan palveluun asiakaskeskeisyytensä säilyttäen. Lovelock (2000) lisää alkuperäiseen viiden kuilun malliin vielä kaksi täydentävää kuilua; kaikkien seitsemän laatukuilun määritelmät parannuskeinoineen esitellään seuraavaksi (mt. 369–371; Grönroos 2001, 146–152).

Kuvio 2-4. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli



Lähde: muokattu lähteistä Parasuraman ym. 1985, 44 ja Lovelock 2000, 370

1. Johdon näkemyksen kuilu (knowledge gap): yrityksen johto näkee asiakkaiden laatuodotukset ja tarpeet puutteellisesti.

Ensisijainen parannuskeino: tutkimustoiminnan parantaminen, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet havaitaan ja tiedostetaan paremmin. Huomiota kannattaa kiinnittää myös yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun.

2. Laatuvaatimusten kuilu (standards gap): palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa.

Ensisijaiset parannuskeinot: johdon ja palvelun (varsinaisten) toimittajien parempi sitoutuminen palvelun laatuun, laatutavoitteiden selkeyttäminen ja niistä kommunikointi koko organisaatiolle, laatueroitelyjen suunnittelu yhdessä palvelun toimittajien kanssa.

3. Palvelun toimituksen kuilu (delivery gap): palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia.

Ensisijaiset parannuskeinot: työntekijöiden valvonta- ja palkitsemisjärjestelmien muuttaminen, toimenkuvien selkeyttäminen, sisäinen markkinointi ja koulutus, rekrytointikriteerien tarkistus, tekniikan ja operatiivisten järjestelmien mukauttaminen laatuvaatimuksiin sopiviksi.

4. Markkinointiviestinnän kuilu (internal communications gap): markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.

Ensisijaiset parannuskeinot: ulkoisen markkinointiviestinnän ja palvelutuotannon koordinointi (esimerkiksi kampanjoiden suunnittelu yhteistyössä palvelun toimittajien kanssa), liiallisen lupailun karsinta ulkoisesta markkinointiviestinnästä.

5. Havaintokuilu (perceptions gap): asiakkaiden käsitys palvelun annista eroaa siitä, mitä he ovat tosiasiallisesti saaneet, koska he eivät kykene täsmällisesti arvioimaan palvelun laatua. Tämä pätee erityisesti uskomuspalveluihin (esimerkkinä terveydenhuoltopalvelut), joiden laatua on usein vaikea arvioida edes jälkikäteen.

Ensisijaiset parannuskeinot: asiakkaiden informointi palvelun aikana ja/tai lopuksi, konkreettisten todisteiden esittäminen.

6. Tulkintakuilu (interpretation gap): asiakkaiden käsitys markkinointiviestinnän antamista lupauksista eroaa siitä, mitä yritys on tosiasiallisesti luvannut.

Ensisijaiset parannuskeinot: kaiken viestintämateriaalin ennakkotestaaminen ennen julkaisua, henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa varmistus siitä, että asiakas on ymmärtänyt työntekijän viestinnän oikein.

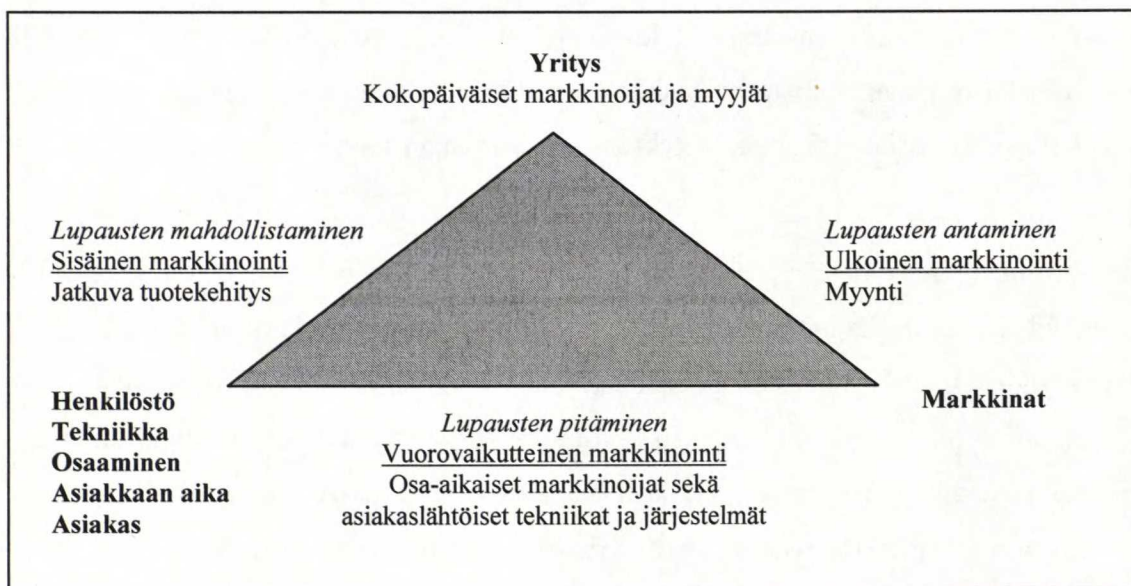
7. Koetun palvelun laadun kuilu (service gap): koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa.

Ensisijainen parannuskeino: tämä kuilu voi aiheutua mistä tahansa aiemmasta kuilusta, joten ratkaisu on niiden umpeuttaminen.

2.4.3 PALVELUN MARKKINOINTIKOLMIO

Palvelujen markkinoinnin pohjoismaista koulukuntaa edustava Grönroos (2001, 323) pitää markkinointimixiin ja muihin perinteisiin työkaluihin perustuvaa markkinointia usein riittämättömänä palveluille. Keskityttäessä tekemään vain markkinointimix-ajattelun mukaisia markkinointiosastolle kuuluvia päätöksiä erityisesti markkinoinnin asema koko organisaatiota koskevana prosessina jää pahasti paitsioon. Tällöin yritys jättää helposti huomiotta asiakassuhteen eri vaiheiden vaatimukset sekä unohtaa huolehtia nykyisten asiakassuhteiden säilyttämisestä. Asiakassuhteisiin kuuluvat, markkinointiosaston ulkopuoliset vuorovaikutustilanteet (kuten palvelun varsinainen tuotantoprosessi) hoidetaan miten sattuu ilman selvää markkinointistrategiaa. (mt. 324) Markkinointimixin sijaan Grönroos suosiikin palvelujen markkinoinnin mallina seuraavaksi kuvattavaa palvelun markkinointikolmiota (kuvio 2-5), joka käsittelee markkinointia kokonaisvaltaisemmin (mt. 90–93 ja 484–487).

Kuvio 2-5. Palvelun markkinointikolmio



Lähde: Grönroos 2001, 91

Markkinoinnin kolme tärkeintä tehtävää ovat markkinoinnin kohteesta (tavara tai palvelu) riippumatta *lupausten antaminen*, *lupausten mahdollistaminen* ja *lupausten pitäminen*. Koska palvelu on prosessi eikä ennalta tuotettua tuotetta ole, palvelun markkinointitilanne eroaa kuitenkin monessa suhteessa tavarankäytön markkinointitilanteesta. Palveluyritys joutuu mukauttamaan resurssejaan (kolmion vasen kulma) ja niiden käyttötapoja tilanteeseen sopiviksi, sillä esimerkiksi asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alussa epämääräisiä eikä yritys tiedä, mitä resursseja tarvitaan, kuinka paljon ja millaisina yhdistelminä.

Markkinoinnin kolmea tehtävää varten palvelun markkinoinnista voidaan erottaa vastaavasti kolme erityyppistä toimintoa: *ulkoinen markkinointi*, *sisäinen markkinointi* sekä *vuorovaikutteinen markkinointi*. Lupauksia annetaan ulkoisessa markkinoinnissa, johon kuuluu markkinatutkimuksen, henkilökohtaisen myyntityön, mainonnan, suoramarkkinoinnin, myynninedistämisen, hinnoittelun ja suhdetoiminnan kaltaisia perinteisiä markkinointitoimia. Tätä tehtävää hoitaa yleensä yrityksen varsinainen markkinointihenkilöstö, kokopäiväiset markkinoijat ja myyjät. Asiakkaiden mielissä lupauksen muotoutumiseen vaikuttavat lisäksi heidän aikaisemmat kokemuksensa, suusanallinen viestintä sekä palveluntarjoajan imago.

Lupausten mahdollistamiseksi tarvitaan ennen kaikkea sisäistä markkinointia. Vahvistaakseen työntekijöiden kykyä ja halua palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tulee muun muassa kehittää oikeanlainen palvelukulttuuri ja esitellä (markkinoida) uudet tuotteet ja palvelut aina ensin henkilöstölleen. Työntekijät ovat jokaisen yrityksen ensimmäiset eli sisäiset markkinat, jotka tulee huomioida ennen ulkoisia markkinoita. Sisäinen markkinointi on ensi kädessä ylimmän johdon vastuulla, mutta käytännössä jokainen esimies ja työnjohtaja vastaa sisäisestä markkinoinnista omalta osaltaan. Lupausten mahdollistamiseksi tarvitaan myös jatkuvaa tuotekehitystä, joka palvelujen kohdalla tarkoittaa yrityksen resurssipohjan jatkuvaa, asiakaslähtöistä kehittämistä.

Asiakkaalle annetut lupaukset pidetään käyttämällä resursseja. Toimiva palveluprosessi syntyy kuvassa esitettyjen viiden resurssilajin (henkilöstö, tekniikka, osaaminen, asiakkaan aika, asiakas) asiakaslähtöisestä yhdistelmästä, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Yrityksen henkilöstö tuottaa työllään asiakkaalle arvoa monissa palveluprosesseissa toimituksista laskutukseen ja huoltotoimintoihin. Arvoa tuottavina teknisinä resursseina voidaan puolestaan pitää palveluun sisältyvien teknikoiden lisäksi palvelun fyysisiä osatekijöitä. Myös yrityksen osaamispohja sekä tapa hallita asiakkaan aikaa vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon, samoin kuin asiakkaan oma panostus palvelun suunnitteluun ja tuotantoon.

Lupausten pitämisessä tarvitaan vuorovaikutteista markkinointia, joka voidaan määritellä resurssien hallinnaksi ja käyttämiseksi vuorovaikutustilanteissa. Näitä vuorovaikutustilanteita, joissa palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu (ja joiden perusteella asiakas yleensä tekee laatuarvionsa), kutsutaan usein *totuuden hetkiksi* Normannin alun perin 1970-luvun lopulla kehittämän metaforan mukaan (Normann 1995, 16). Vuorovaikutteista markkinointia harjoittavat tavallisesti muut kuin varsinaiset markkinoijat eli eri asiakaspalvelutehtävissä toimivat kenttätyöntekijät, jotka Gummesson (1990) on nimennyt *osa-aikaisiksi markkinoijiksi*. Heidän vastuunsa on kaksijakoinen: yhtäältä he ovat vastuussa varsinaisista (operatiivisista) työtehtävistään ja

toisaalta työnsä markkinoinnillisista vaikutuksista. Voidakseen työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla osa-aikaiset markkinoijat tarvitsevat työnsä tueksi toimivat, asiakaslähtöiset tekniikat ja järjestelmät.

2.4.4 ERI LÄHESTYMISTAPOJA YHDISTÄVÄT TEKIJÄT

Edellä esitettyjen mallien tarkastelunäkökulmat ovat erilaiset, ja ne eroavat toisistaan muutenkin monessa suhteessa. Markkinointimix-malli pilkkoo markkinointitoiminnon karkeahkoihin perusosiin ja kuilumalli tarkastelee markkinointiprosessia odotusten ja kokemusten välisten laatuکیلujen avulla, kun taas kolmiomalli painottaa palvelujen markkinoinnin prosessiluonnetta, eri tehtäviä ja toimintoja. Yhtäältä jokaisessa mallissa on omat erityispiirteensä; toisaalta malleista löydetään myös tiettyjä yhteisiä tekijöitä, joita voidaan pitää erityisen tärkeinä seikkoina palvelujen markkinoinnissa. Malleja syvällisesti tarkasteltaessa huomataan, että eräs niiden yhteisistä lähtökohdista on palvelujen markkinointi-, suunnittelu- ja tuotantoprosessien erottamattomuus. Toisin sanoen, *markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan osa palveluyrityksen kaikkea toimintaa*.

Malleille on yhteistä ensinnäkin se, että niissä yrityksen tuote eli tässä tapauksessa palvelu pyritään rakentamaan asiakaslähtöisesti. Yritys ei siis tarjoa asiakkaalle oman päänsä mukaan mitä tahansa, vaan lähtökohtana on se, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa. Kaikissa malleissa tuodaan esiin asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelun suunnittelun ja tuotannon kulmakivinä. Lisäksi markkinointimix- ja kolmiomalleissa mainitaan asiakkaan arvonnluomisprosessi: palvelun on tarkoitus luoda asiakkaalle arvoa tarjoamansa ratkaisun muodossa. Tietääkseen, mitä asiakas haluaa, yrityksen on luonnollisesti tunnettava asiakkaansa – tämä puolestaan edellyttää käytännössä jonkinasteisia asiakassuhteita ja asiakkuusstrategioita.

Toinen malleja yhdistävä seikka on ihmisten rooli palvelun tuotantoprosessissa. Kaikissa malleissa yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta pidetään merkittävänä tekijänä palvelun onnistumisen kannalta, ja työntekijöiden toiminnan ohjaamiseen kiinnitetään erityistä huomiota. Keinoina vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen mainitaan muun muassa rekrytointi, sisäinen markkinointi ja toimivat tukijärjestelmät. Kolmantena yhteisenä tekijänä voidaan pitää palvelun prosessiulottuvuutta, joka esiintyy kaikissa kolmessa mallissa: kuilu- ja kolmiomalli ovat jo lähtökohtaisesti selviä prosessimalleja, ja markkinointimix-mallissakin tähdennetään prosessien suunnitelmallisuuden merkitystä.

Neljäs yhteistekijä on palvelun laatu, joskin sen saama painoarvo vaihtelee malleittain melko paljon. Markkinointimix-mallissa laatu mainitaan palvelun erilaistamisen ja asiakasuskollisuuden edellytyksenä, ja erityisesti työntekijöiden katsotaan vaikuttavan palvelun laatuun olennaisella ta-

valla. Kuilumallissa laatu puolestaan muodostaa koko mallin perustan, kun sitä vastoin kolmiomallissa laatu on etupäässä implisiittinen taustaoletus ja laadun merkitys tulee selvemmin esiin lähinnä palvelun arvontuottamistehtävän ja vuorovaikutteisen markkinoinnin kuvauksissa. Toisaalta Grönroosin (2001, 157) mukaan laatua ei voi erottaa palvelun tuotantoprosessista, joten sen irrottaminen omaksi erilliseksi palikakseen kolmiomallissa vaikuttaisi keinotekoiselta.

Viidentenä ja viimeisenä malleja yhdistävänä seikkana voidaan nähdä markkinointiviestintä, jolla on palvelujen aineettomuudesta johtuen tiettyjä erityistehtäviä. Markkinointimix- ja kuilumalli tuovat ensinnäkin esiin markkinointiviestinnän roolin asiakkaita kouluttavana ja ohjeistavana toimintona; toisekseen kuilumalli korostaa viestinnän ja palvelutuotannon koordinoinnin tärkeyttä. Myös kolmiomalli integroi keskenään markkinointiviestinnän ja palvelun tuotantoprosessin: ulkoinen, vuorovaikutteinen ja sisäinen markkinointi ovat saman kolmion sivuja ja siten erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Markkinointilupaukset ja niiden täyttäminen edellyttävät saumatonta yhteistyötä eri toimintojen välillä.

Edellä esitetyistä malleja yhdistävistä tekijöistä palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa korostuvat yleisesti laatu ja ihmiset (sekä asiakkaat että yritysten työntekijät) palvelun osana. Asiakaslähdistä palvelua ei voi rakentaa ilman jonkintasoiseen suhteeseen perustuvaa asiakastuntemusta, muttei toisaalta myöskään ilman sisäisen markkinoinnin ohjeistamaa, palvelualtista henkilökuntaa. Laadukas palvelu puolestaan kattaa nämä molemmat näkökulmat sekä lisäksi monia muita asioita. Seuraavaksi tarkastellaan hieman lähemmin näitä kolmea teemaa: asiakassuhdetta, sisäistä markkinointia sekä laatua. Tarkoituksena on kuvata kyseisten tekijöiden merkitystä palvelujen markkinoinnissa, ei niinkään niihin liittyviä käytännön markkinointikeinoja.

2.5 ASIAKASSUHTEET

Suhteet ovat luontainen osa palveluja, joihin liittyy usein suuri kirjo erilaisia vuorovaikutustilanteita palveluyrityksen ja asiakkaiden välillä. Yleisesti tunnettu tosiasia on, että yrityksille on kannattavampaa säilyttää nykyiset asiakkaansa kuin keskittyä haalimaan uusia. Erään tutkimuksen mukaan uuden asiakkaan hankkiminen maksaa keskimäärin viisi kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen (Grönroos 2001, 183). Suhteet ovat siten varteenotettava kilpailuedun lähde palveluyrityksille. Pitkäaikaiset asiakassuhteet edellyttävät asiakkaiden puolelta asiakasuskollisuutta, jota syntyy, kun asiakkaat ajan myötä luottavat siihen, että yksi yritys tyydyttää täysin (tai suurimmaksi osaksi) heidän tietyt tarpeensa (Blomqvist ym. 1993, 117). Kyetäkseen herättämään toiminnallaan tämänkaltaista luottamusta yrityksen on puolestaan tunnettava asiakkaansa ja ymmärrettävä, mikä luo asiakkaille arvoa. Luottamus, sitoutuminen, eettiset toimintatavat, lupauksen täyt-

täminen, molemminpuolinen vaihdanta, tunnesiteiden luonti, räätälöinti ja asiakassuuntautuneisuus ovat avaintekijät suhteen rakennusprosessissa (Jain & Jain 2005, 140).

Suhdemarkkinointi liitetään usein läheisesti palvelujen markkinointiin. Suhdemarkkinoinnin käsitteen kehitti 1980-luvulla Leonard Berry (1983), ja 1990-luvulla kiinnostus markkinoinnin suhdenäkökulmaan ja asiakassuhteisiin levisi kulovalkean tavoin. Nykyisin suhdemarkkinoinnin määritelmiä on useita; erään suhteellisen kattavan määritelmän muotoilee Grönroos (2001, 56): ”[Suhde]markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupauksien antamisella ja niiden täyttämällä.”

Suhdekeskeisyyttä pidetään yleisesti tuottoisana strategiana palveluyritykselle. Toisaalta on hyvä tiedostaa, etteivät kaikki asiakkaat ole kiinnostuneita suhteista. Asiakas voi olla tiettyssä markkinointitilanteessa joko *suhdehakuinen* tai *vaihtohakuinen*; suhdehakuinen asiakas voi lisäksi etsiä suhdetta joko aktiivisesti tai passiivisesti (kuvio 2-6). Yrityksen, joka tiedostaa asiakkaidensa suhtautumistavat, on helpompi löytää kannattavin ja sopivin markkinointistrategia. (Grönroos 1997, 409)

Kuvio 2-6. Asiakkaan suhde- ja vaihtohakuisuus

Asiakkaan suhtautuminen	Asiakkaan odotukset ja reaktiot
Vaihtohakuisuus	Vaihtohakuiset asiakkaat etsivät tarpeisiinsa sopivia ja hyväksyttävän hintaisia ratkaisuja eivätkä arvosta yrityksen yhteydenottoa ostojen välillä.
Aktiivinen suhdehakuisuus	Aktiivisesti suhdehakuiset asiakkaat etsivät mahdollisuuksia harjoittaa vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa saadakseen lisäarvoa. Yhteydenottojen puute on heille pettymys, koska suhteeseen luonnostaan kuuluva arvo jää puuttumaan.
Passiivinen suhdehakuisuus	Passiivisesti suhdehakuiset asiakkaat haluavat tietää, että he voivat halutessaan ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan. Tässä mielessä hekin etsivät kontakteja, mutta vastaavat silti harvoin yhteydenottokutsuihin.

Lähde: Grönroos 2001, 69

2.5.1 ASIAKASSUHTEN ERI VAIHEET JA NIIDEN VAIKUTUS MARKKINOINTIIN

Asiakassuhde syntyy vaiheittain asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisääntymisen myötä. Toisaalta suhteen muodostuminen on prosessi, joka voi myös katketa missä vaiheessa tahansa. Hyvälle asiakassuhteelle on tunnusomaista, että molemmat osapuolet hyötyvät ja haluavat tästä syystä varmistaa suhteen jatkuvuuden. Asiakassuhteen kehitysvaiheita voidaan ku-

vata asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi seuraavien viiden vaiheen avulla (Dwyer ym. 1987, 15–20).

1. Tietoisuus (awareness)

Asiakas tiedostaa, että yritys on potentiaalinen palveluntarjoaja. Havaitsemista helpottaa, jos yritys sijaitsee lähellä asiakasta – kuluttajat ovat taipuvaisia huomaamaan uudet lähikaupat ja brändit, joita mainostetaan tiheästi tiedotusvälineissä. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan tapahdu vielä osapuolten välistä vuorovaikutusta.

2. Tutustuminen (exploration)

Asiakas kiinnostuu yrityksestä ja punnitsee mahdollisen suhteen velvoitteita, hyötyjä ja haittoja. Asiakas voi kokeilla palvelua ensimmäistä kertaa, minkä perusteella hänelle syntyy mielikuva yrityksen asiakkaana olemisesta. Tutustumisvaiheessa asiakkaalle muodostuu myös käsitys siitä, kykeneekö yritys tyydyttämään hänen tarpeensa ja voiko hän luottaa yritykseen.

3. Suhteen syventäminen (expansion)

Asiakas on tyytyväinen yrityksen toimintaan ja käyttää sen palveluja toistuvasti. Asiakkaan ja yrityksen välille alkaa kehittyä keskinäinen luottamus ja riippuvuus. Osapuolten suhteesta saamat hyödyt lisääntyvät suhteen syvenemisen myötä, jolloin halu ylläpitää ja kehittää suhdetta niin ikään kasvaa.

4. Sitoutuminen (commitment)

Asiakas sitoutuu käyttämään kyseisen yrityksen palveluja joko muodollisesti (esimerkiksi sopimuksella) tai epämuodollisesti. Tässä vaiheessa puhutaan asiakasuskollisuudesta, joka käytännössä tarkoittaa, että asiakas on muodostanut yritykseen myönteisen tunnesiteen ja keskittää ostonsa tähän yritykseen pitkällä aikavälillä.

5. Suhteen purkaminen (dissolution)

Suhteen syntyminen edellyttää molemminpuolista osallistumista ja vaivannäköä; sitä vastoin suhde päättyy yleensä jommankumman osapuolen aloitteesta. Tyypillisesti toinen osapuoli (yleensä asiakas) huomaa olevansa jollain tapaa tyytymätön toiseen ja toteaa, että suhteen jatkamisen tai korjaamisen kustannukset olisivat hyötyjä korkeammat. Joskus suhde voi päättyä myös yrityksen aloitteesta. Luonnollisesti suhde voi päättyä myös minkä tahansa edeltävän vaiheen aikana.

Asiakassuhteen kehittyessä myös markkinoinnin tavoitteet sekä keinot muuttuvat. Suhteen alkuvaiheessa markkinoinnilla pyritään tekemään palvelu tunnetuksi sekä houkutellaan potentiaalisia asiak-

kaita kokeilemaan palvelua. Suhteen syvetessä markkinointi puolestaan panostaa sitoutumisen aikaansaamiseen, asiakassuhteen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Grönroos (1990, 177–178) kuvaa tätä perinteisen ja vuorovaikutteisen markkinointitoiminnon vuorottelua kolmivaiheisen mallin (kuvio 2-7) avulla.

Kuvio 2-7. Kolmivaiheinen malli

Vaihe	Markkinoinnin tavoite	Markkinointitoiminto
Alkuvaihe	Herättää kiinnostusta yritykseen ja sen palveluihin	Perinteinen markkinointitoiminto
Ostoprosessi	Ohjata yleinen kiinnostus myyntiin* (ensiostos)	Perinteinen ja vuorovaikutteinen markkinointitoiminto
Kulutusprosessi	Saada uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita**	Vuorovaikutteinen markkinointitoiminto

*Lupausten antaminen

**Lupausten täyttäminen

Lähde: Grönroos 1990, 177

Alkuvaiheen markkinointikeinoihin kuuluu mainonnan, myynninedistämisen ja suhdetoiminnan kaltaisia, perinteisiä kilpailukeinoja. Myöskään asiakkaiden välisen suusanallisen viestinnän vaikutusta ei sovi unohtaa. Ostoprosessin aikana tapahtuvassa lupausten antamisessa saatetaan niin ikään käyttää perinteisiä markkinointitoimia, mutta lisäksi voidaan mahdollisesti hyödyntää osa-aikaisten markkinoijien harjoittamaa vuorovaikutteista markkinointia. Lupausten täyttäminen sitä vastoin on täysin vuorovaikutteisen markkinoinnin vastuulla, ja palvelun tuotantoprosessin asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys nousevat tässä vaiheessa ensiarvoiseen asemaan. Markkinoinnin menestys tai epäonnistuminen riippuu loppukädessä nimenomaan vuorovaikutteisesta markkinoinnista.

2.5.2 ASIAKASSUHTEN HYÖDYT ASIAKKAALLE

Pitkäaikainen asiakassuhde synnyttää erilaisia hyötyjä asiakkaalle. Luonnollisesti asiakas hyötyy itse palvelusta sen tuottaman lopputuloksen muodossa, mutta lisäksi on erilaisia *suhdeperusteisia hyötyjä*, jotka syntyvät asiakkaan ja juuri tietyn palveluntarjoajan välisestä suhteesta. Palvelun lopputulos voi olla hyvinkin samanlainen eri palveluntarjoajien välillä, mutta suhdeperusteiset edut ovat aina yritys- ja asiakaskohtaisia. Gwinnerin ym. (1998, 103–105) tekemän tutkimuksen mukaan tällaisia suhdeperusteisia hyötyjä on neljää tyyppiä: sosiaalisia, psykologisia, taloudellisia ja räätälöintiin perustuvia.

Sosiaaliset hyödyt

Sosiaaliset hyödyt syntyvät asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan välisestä vuorovaikutuksesta palvelutilanteissa. Asiakkaista on mukavaa, että heidät tunnetaan, ja usein asiakkaasta ja kontakti-henkilöstä tulee hyviä tuttavias tai jopa ystäviä. Tämän tyyppisiä hyötyjä saadaan etenkin sellaisista palveluista, joissa asiakkaiden ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus on runsasta.

Psykologiset hyödyt

Tutun palveluntarjoajan kanssa asioidessaan asiakas tietää, miten palveluprosessi etenee ja millainen lopputulos todennäköisesti on. Tämä tuottaa psykologisia hyötyjä, jotka ilmenevät mukavuuden ja turvallisuuden tunteina sekä epävarmuuden lievittymisenä. Asiakkaat luottavat siihen, että asiat tehdään oikein ja että myös mahdolliset palveluvirheet korjataan asianmukaisesti.

Taloudelliset hyödyt

Pitkäaikaiset asiakkaat saavat usein palveluntarjoajalta kahdentyyppisiä taloudellisia hyötyjä: rahallisia ja ei-rahallisia. Rahalliset hyödyt voivat olla alennuksia, tarjouksia ja ilmaislahjoja, kun taas ei-rahallisia etuja syntyy ennen kaikkea ajansäästöinä. Yhtäältä kanta-asiakas saattaa saada palvelua nopeammin kuin satunnainen asiakas, ja toisaalta vakituinen asiakas säästää myös uuden palveluntarjoajan etsimiseen tuhlaantuvan ajan ja vaivan.

Räätälöintiin perustuvat hyödyt

Monet palveluntarjoajat ovat valmiita räätälöimään palvelujaan kanta-asiakkailleen sopiviksi. Vakituiset asiakkaat voivat myös saada lisäpalveluja ja muuta erityiskohtelua. Toisaalta asiakkaat arvostavat sitä, että tuttu palveluntarjoaja tietää usein jo etukäteen, mitä he haluavat.

Toisen tutkimuksensa perusteella Gwinner ym. (1998, 109) tiivistivät yllä olevat neljä hyötyluokkaa kolmeksi ryhmäksi: luottamushyödyiksi (aiemmat psykologiset hyödyt), sosiaalisiksi hyödyiksi sekä erityiskohteluhyödyiksi (aiemmat taloudelliset ja räätälöintiin perustuvat hyödyt). Tutkimusten tulokset osoittavat, että asiakkaat pitävät yleensä tärkeimpinä luottamushyötyjä, joiden jälkeen tulevat järjestyksessä ensin sosiaaliset ja sitten erityiskohteluhyödyt. Suhdeperusteiset hyödyt ovat asiakkaille hyvin tärkeitä, ja joskus ne menevät jopa itse ydinpalvelun tarjoamien hyötyjen edelle. Palveluyritysten olisikin syytä tiedostaa suhdeperusteisten hyötyjen arvo asiakkailleen ja käyttää näitä hyötyjä asiakkuusstrategioissaan. (ma. 110)

Kinardin ja Capellan (2006) tekemä tutkimus viittaa siihen, ettei kaikkien palveluyritysten kannata kuitenkaan panostaa suhdemarkkinointiin. Asiakkaat nimittäin kokevat saavansa suurempia suhdeperusteisia hyötyjä korkean kontaktin räätälöidystä palvelusta (kuten kampaaja tai stilisti) kuin

standardoidummasta, keskinäisen kontaktin palvelusta (kuten pikaruokaravintola). Erityisesti luottamusperusteisiin hyötyihin liittyvät suhdetoiminnot lisäävät asiakasuskollisuutta, myönteistä suusta suuhun viestintää ja asiakastytyvyyttä korkean kontaktin räätälöidyissä palveluissa. (ma. 365)

Sama tutkimus osoittaa lisäksi, että asiakkaan oma panostus ja osallistuminen palveluun lisäävät hänen kokemiaan suhdeperusteisia hyötyjä korkean kontaktin palveluissa, mutta keskinäisen kontaktin palveluihin tämä ei päde. Tästä seuraa, että standardoidumpaa palvelua tarjoavien yritysten on järkevämpää panostaa kyvykkäiden ja luotettavien työntekijöiden palkkaamiseen ja kouluttamiseen kuin asiakassuhdeohjelmien kehittämiseen. Korkean kontaktin räätälöityjä palveluja tarjoavien yritysten puolestaan kannattaa keskittyä erityisesti luottamushyötyihin perustuviin suhdetoimintoihin. (Kinard & Capella 2006, 365)

2.5.3 ASIAKASSUHTEIDEN HYÖDYT YRITYKSELLE

Uskolliset asiakkaat hyödyttävät yritystä ennen kaikkea taloudellisesti ajan myötä lisääntyvän kannattavuuden muodossa. Kanta-asiakkaat lisäävät yrityksen voittoja nimenomaan pitkällä aikavälillä; sitä vastoin ensimmäisten vuosien aikana asiakkaan aiheuttamat kustannukset ovat monesti tuottoja suuremmat. Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen voi olla yllättäväinkin kannattavaa: Reichheldin ja Sasserin (1990, 105) mukaan yritys voi kasvattaa voittojaan lähes sata prosenttia lisäämällä asiakaspysyvyyttään viidellä prosentilla. Uskolliset asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavia monin tavoin, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi.

Uusilla asiakkailta on taipumus käyttää yrityksen palveluja aluksi varovaisesti ja harvaan. Ajan myötä yritys palveluineen tulee kuitenkin asiakkaille tutummaksi, mikä lisää heidän tyytyväisyyttään ja luottamustaan. Tästä seuraa palvelun käyttöiheyden ja samalla yrityksen tuottojen kasvu. Ostojen lisääntyessä myös operatiiviset kustannukset laskevat, ja yrityksen oppiessa tuntemaan asiakkaitaan paremmin palvelusta tulee tehokkaampaa. Yritykset voivat myös usein veloittaa palveluista enemmän kanta-asiakkailtaan. Tämä perustuu siihen, että suhdeperusteisia hyötyjä arvostava asiakas valitsee mieluummin tutun palveluntarjoajan vieraan sijaan. (Reichheld & Sasser 1990, 106–107)

Taloudellista hyötyä syntyy yritykselle myös silloin, kun tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä tuttavilleen ja toimivat näin ilmaisina markkinoijina. Toisaalta selvittämällä systemaattisella tavalla syitä asiakkaidensa lähtöön yritykset voivat kartoittaa palvelujensa heikkouksia ja parantaa toimintaansa jatkuvasti. (Reichheld & Sasser 1990, 106–107) Lisäksi tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat positiivisesti yrityksen henkilökuntaan lisäämällä työntekijöiden työtytyvyyttä ja -ylpeyttä, jol-

loin henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Samalla tuottavuus kasvaa työntekijöiden työssä oppimisen ja kokemuksen karttumisen myötä (Reichheld 1994, 14).

Joidenkin tutkimusten mukaan suhdehakuiset asiakkaat suhtautuvat myönteisemmin palveluvirheisiin: suhde siis tavallaan puskuroi palveluvirheen negatiivisia vaikutuksia. Tämä selittyy sillä, että suhdesuuntautunut asiakas on sitoutunut ja luottaa palveluntarjoajaan, ja hänelle suhteen jatkaminen on täydellistä palvelusuoritusta tärkeämpää. Toiset tutkimukset taas esittävät, että asiakassuhteet johtavat korkeampiin odotuksiin ja siten pahentavat virhetilanteita. Hedrickin ym. (2007) mukaan asiakkaiden kokemus suhteen luonteesta on erilainen, mikä johtaa siihen, että he reagoivat samaan palveluvirheeseen eri tavoin. Palveluvirhettä ei arvioida ainoastaan tiedollisesti, vaan siihen liittyy myös ylpeyden, luottamuksen, rakkauden, puolustamisen ja vallan tyyppisiä tunteita (ma. 69).

Hedrickin ym. (2007) tutkimus osoittaa, että osalla asiakkaista on vahva kiintymysperäinen suhde varsinaiseen palveluun – ei palveluntarjoajaan. Palveluvirheen sattuessa tällaiselle asiakkaalle tärkeintä on palvelun saatavuuden jatkuminen, joten asiakas ei yleensä vaihda palveluntarjoajaa, ellei kilpailevien vaihtoehtojen laatu tai määrä ole äärimmäisen houkutteleva. Toiset asiakkaat puolestaan muodostavat läheisen, luottamusperäisen suhteen palveluntarjoajaan, ja he kokevat, että heillä on oikeus saada luottamukselleen ja rahalleen täysi vastine. Tällainen asiakas menettää herkästi luottamuksensa palveluvirheen seurauksena, mikä johtaa tyytymättömyyteen, negatiiviseen suusta suuhun viestintään ja jopa asiakassuhteen päättymiseen. (ma. 68–69)

Joidenkin asiakkaiden kiintymys yritystä kohtaan voi sitä vastoin olla niin vahvaa, että he jopa osallistuvat palveluvirheiden korjaamiseen. Pitkäaikaisen tunneperäisen ja taloudellisen sijoituksen johdosta asiakkaalle syntyy tunne osittaisesta omistajuudesta, ja hän haluaa puolustaa yritystä suojellakseen omaa ylpeyttään ja statustaan – tällainen asiakas ei hylkää yritystä kovin helposti. (Hedrick ym. 2007, 69) Asiakassuhteet voivat siis joko lievittää tai korostaa palveluvirheen negatiivisia vaikutuksia, mutta valitsemalla oikeanlaiset, asiakassuhteiden luonteiden mukaiset palveluvirheen korjausstrategiat yritys kykenee toimimaan näissä tilanteissa siten, että asiakkaat pysyvät yrityksessä.

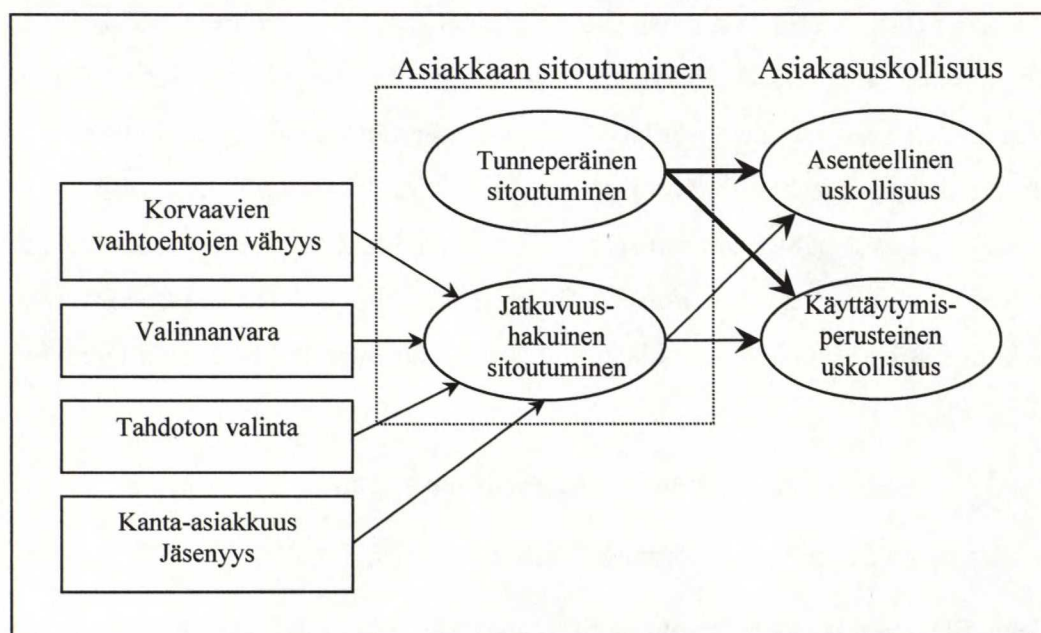
2.5.4 ASIAKASUSKOLLISUUS

Uskolliset asiakkaat ovat yleensä pitkäaikaisia ja siten myös kannattavia. Asiakasuskollisuus edellyttää asiakastyytyväisyyttä, mutta tyytyväiset asiakkaat eivät aina ole uskollisia. Kyetäkseen rakentamaan pitkäikäisiä asiakassuhteita yritysten olisi hyvä ymmärtää, mikä tekee asiakkaasta uskollisen. Markkinoinnin kirjallisuudessa asiakasuskollisuudesta erotetaan usein kaksi osaa: asen-

teellinen ja käyttäytymisperusteinen asiakasuskollisuus. Jotkut lisäävät uskollisuuteen vielä kolmannen, kognitiivisen ulottuvuuden. Jonesin ja Taylorin (2007) tuore tutkimus tukee uskollisuuden jakoa asenteelliseen ja käyttäytymisperusteiseen, joskin asenteellisessa osassa on mukana myös kognitiivisia tekijöitä. Asenteellisesti uskollinen asiakas on vahvasti mieltynyt yritykseen, ajaa yrityksen etuja, on epäitsekäs ja halukas maksamaan palvelusta jopa muita asiakkaita enemmän sekä samastuu yritykseen. Käyttäytymisperusteiseen uskollisuuteen puolestaan kuuluvat ostokäyttäytyminen sekä uusintaostoaikheet, vaihtoaikheet ja yksinomaiset ostoaikeet. (ma. 45)

Sitoutumista pidetään yleisesti asiakasuskollisuuden esiasteena. Asiakkaan sitoutumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin asiakas halua ylläpitää suhdetta tiettyyn yritykseen tai brändiin. Sitoutumiseen liittyvät kaikki ne taloudelliset, tunneperäiset ja psykologiset suhteet, joita asiakkaalla voi olla yritykseen. Tällaiset siteet ovat tärkeitä esiasteita uskollisuudelle, sillä asiakas tekee niiden perusteella päätöksen siitä, haluaako hän olla asiakassuhteessa yritykseen ja mistä syistä. Evanschitzky ym. (2006, 1210) laatima malli (kuvio 2-8) kuvaa sitoutumisen laadun vaikutusta asiakasuskollisuuden kahteen osa-alueeseen.

Kuvio 2-8. Asiakkaan sitoutumisen vaikutus asiakasuskollisuuteen



Lähde: muokattu lähteestä Evanschitzky ym. 2006, 1210

Sitoutumista on kahta tyyppiä: tunneperäistä ja jatkuvuushakuista. Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan asiakkaan tunneperusteista kiintymystä, luottamusta ja samastumista yritykseen. Jatkuvuushakuisella sitoutumisella sitä vastoin tarkoitetaan pyrkimystä jatkaa suhdetta korkeiden vaihtokustannusten, vaihtoehtojen vähyys tai muiden rajoitteiden vuoksi. Tämän tyyppinen sitoutuminen perustuu kustannusperusteisiin laskelmiin ja johtaa sitoutumiseen siksi, että asiakkaan on ta-

vallaan pakko pysyä suhteessa – ei siksi, että hän todella haluaisi sitoutua pitkäaikaiseen suhteeseen kyseisen yrityksen kanssa. (Evanschitzky ym. 2006, 1208)

Tutkimuksessaan Evanschitzky ym. (2006) osoittavat, että tunneperäinen sitoutuminen ja jatkuvuushakuinen sitoutuminen vaikuttavat molemmat positiivisesti sekä asenteelliseen että käyttäytymisperusteiseen uskollisuuteen. Kuitenkin tunneperäisen sitoutumisen vaikutus sekä asenteelliseen että käyttäytymisperusteiseen uskollisuuteen on huomattavasti suurempi kuin jatkuvuushakuisen sitoutumisen vaikutus, mitä tukevat myös useat muut tutkimukset. Tunneperäiselle sitoutumiselle ominaiset vapaa tahto ja valinta synnyttävät enemmän uskollisuutta kuin jatkuvuushakuisen sitoutumisen synnyttämä riippuvuus ja ”vankeus”. Toisin sanoen, tunneperäiset siteet asiakkaisiin tarjoavat kestävämmän lähteen uskollisuudelle verrattuna taloudellisiin kannustimiin tai korkeisiin vaihtokustannuksiin. (ma. 1212)

2.5.5 TIETOKANTA ASIAKKAIDEN TUNTEMISEN APUNA

Suhdeperusteinen markkinointi perustuu luottamukselliseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Luottaakseen yritykseen asiakkaat edellyttävät, että heidät ja heidän tarpeensa tunnetaan, joten yrityksen on opittava asiakkaistaan mahdollisimman paljon. Usein henkilöstö toimii asiakastiedon hankkijana ja varastona, mutta tämän lisäksi yrityksen tulisi tallettaa tätä tietoa systemaattisella tavalla. Näin varmistetaan, ettei asiakastuntemusta häviä yrityksestä työntekijöiden mahdollisen lähdön myötä. Asiakassuhteiden rakentamisessa hyvä apuväline on tietotekniikka ja erityisesti asiakastietokanta, jota voidaan käyttää palvelutapaamisten hallinnan lisäksi esimerkiksi asiakaskannan segmentointiin, markkinointitoimien kohdentamiseen ja asiakasprofiilien laadintaan. (Grönroos 2001, 62–63) Tietotekniikkaa hyödyntämällä voidaan tehostaa muun muassa seuraavien tehtävien toteutusta (Berry 1995, 238):

- Nykyisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja asiakassuhteen seuranta
- Palvelujen, markkinointiviestien ja hinnoittelun asiakaskohtainen räätälöinti
- Saman asiakkaan tilaamien useiden palvelujen toimitusten koordinointi tai integrointi
- Kaksisuuntaisten viestintäkanavien (yritykseltä asiakkaalle ja päinvastoin) rakentaminen
- Palveluvirheiden ja -katkojen minimointi
- Ydinpalvelutarjoomien täydentäminen arvoa tuovilla lisäpalveluilla
- Palvelutapaamisten asiakaskohtainen personointi

Pelkkä tietotekniikka ei kuitenkaan takaa menestystä suhdemarkkinoinnissa. Yritys tarvitsee lisäksi ennen kaikkea asiakaskeskeisen palvelujärjestelmän, jonka rakentamisessa tarvitaan tekniikan lisäksi kolmea muuta tärkeää resurssia: työntekijöitä, asiakkaita ja aikaa (Grönroos 2001, 64). Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin vaikuttaa lopputulokseen olennaisesti samoin kuin se tapa, jolla yritys hallitsee asiakkaan aikaa. Keskeisin rooli on kuitenkin työntekijöillä: tyytyväiset työntekijät tekevät asiakkaatkin tyytyväisiksi. Jotkut ovat jopa sitä mieltä, että elleivät työntekijät nauti työstään, asiakastyytyväisyyttä on vaikea saavuttaa (Zeithaml & Bitner 2003, 320). Seuraavaksi perehdytäänkin sisäiseen markkinointiin työntekijöiden toimintaa ohjaavana toimintona.

2.6 SISÄINEN MARKKINOINTI

Asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti toimiva henkilökunta on usein palveluyrityksen tärkein voimavara, sillä työntekijöillä on ratkaisevin rooli vuorovaikutteisessa markkinoinnissa ja asiakassuhteiden hoitamisessa (Grönroos 2001, 436). Asiakkaan mielestä yritys onnistuu toiminnassaan yleensä juuri niin hyvin kuin palvelun tuottava työntekijä onnistuu. Henkilöstön on sekä kyettävä että haluttava toimittaa asiakkaille laadukasta palvelua, jotta yrityksen antamat palvelulupaukset täyttyvät. Näiden lupausten mahdollistamiseksi laadittavia henkilöstöstrategioita kutsutaan usein *sisäiseksi markkinoinniksi* (Zeithaml & Bitner 2003, 325). Järjestelmällisellä sisäisellä markkinoinnilla voidaan yritykseen luoda *palvelukulttuuri*, jonka tärkeimpiä normeja ovat palvelukeskeisyys ja aito kiinnostus sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita kohtaan (Grönroos 2001, 467).

2.6.1 SISÄISEN MARKKINOINNIN LUONNE JA MERKITYS

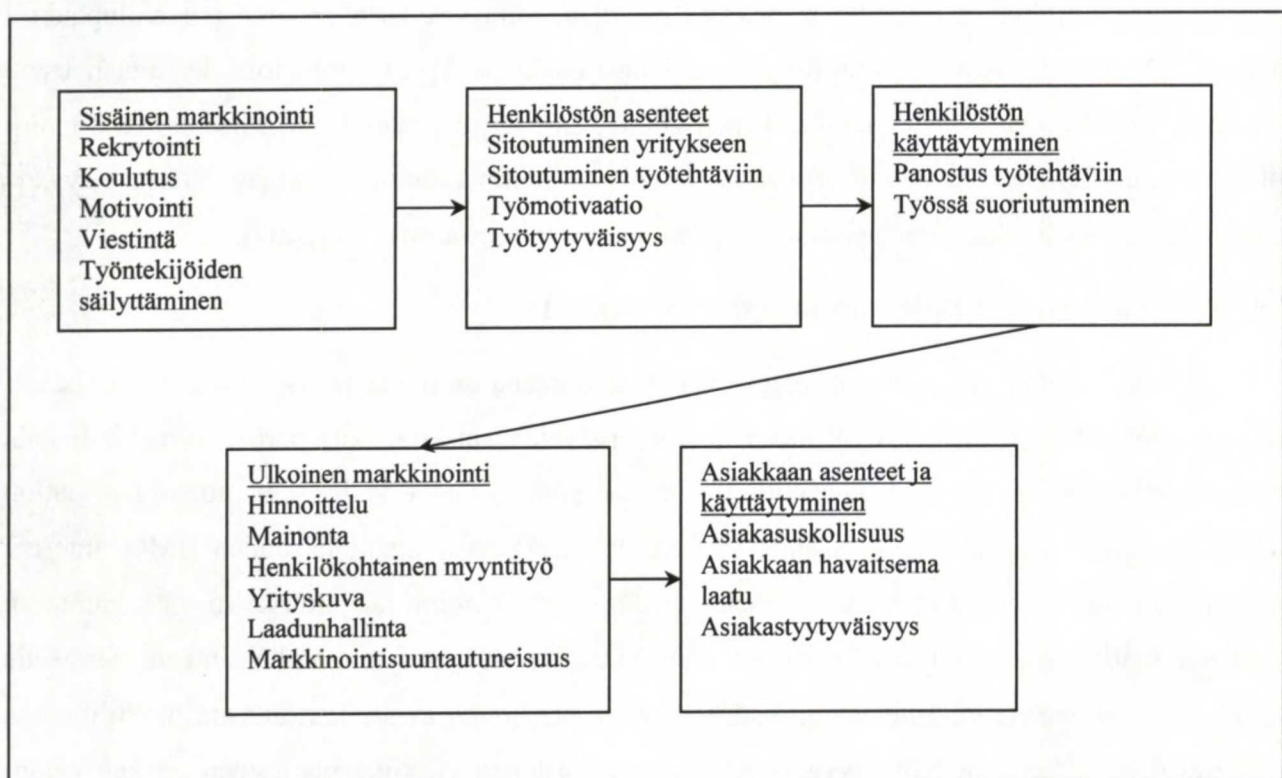
Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka tavoitteena on luoda yritykseen sellaiset sisäiset suhteet, että kaikki työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla ja että heillä on lisäksi tällaisen toiminnan edellyttämät tiedot, taidot sekä muu organisaation antama tuki. Lingsin (2004, 409) laatiman sisäisen markkinasuuntautuneisuuden (IMO, internal market orientation) mallin mukaan tuloksekas sisäinen markkinointi jakautuu kolmeen toimintoon: sisäiseen markkinatutkimukseen, sisäiseen viestintään ja sisäiseen reagointialttiuteen. Sisäisellä markkinatutkimuksella tarkoitetaan sisäistä tiedonkeruuta, jonka avulla kartoitetaan muun muassa työntekijöiden tarpeita ja työtyytyväisyyttä. Toimiva sisäinen viestintä puolestaan on kaksisuuntaista: sekä johdolta henkilöstölle että henkilöstöltä johdolle. Sisäinen reagointialttiutus on johdon reagointia työntekijöiden tarpeisiin esimerkiksi työnkuvien uudelleensuunnittelun, bonus- ja palkkausjärjestelmien sekä koulutuksen muodossa. (ma. 410)

Samoilla linjoilla on myös Grönroos (2001), jonka mukaan sisäiseen markkinointiin liittyy kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtamisessa on kyse

työntekijöiden motivoinnista asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen toimintaan. Viestintäjohtaminen puolestaan toteutuu yrityksen sisäisenä viestintänä, jonka tarkoituksena on tarjota työntekijöiden tehtävissään tarvitsemat tiedot muun muassa työruutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä sekä asiakkaille markkinointiviestinnässä annetuista lupauksista. Toisaalta sisäiseen viestintään kuuluu myös toisensuuntainen viestintä, jonka kautta työntekijät kertovat työnjohtaja- ja esimiestahoille tarpeistaan ja vaatimuksistaan, parannusehdotuksistaan ja saamastaan asiakaspalautteesta. (mt. 437–439)

Tutkimusten mukaan sisäisellä markkinoinnilla on selkeä yhteys asiakasuskollisuuteen, asiakastyytyvyyteen sekä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Tansuhaj ym. (1988) ovat laatineet palvelujen markkinoinnin johtamismallin (kuvio 2-9), joka kuvaa sisäisen markkinoinnin vaikutusta ulkoiseen markkinointiin henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen kautta. Mallista käy selvästi ilmi, miten suuri merkitys sisäisellä markkinoinnilla on yrityksen menestyksen kannalta.

Kuvio 2-9. Sisäisen markkinoinnin rooli palvelujen markkinoinnissa



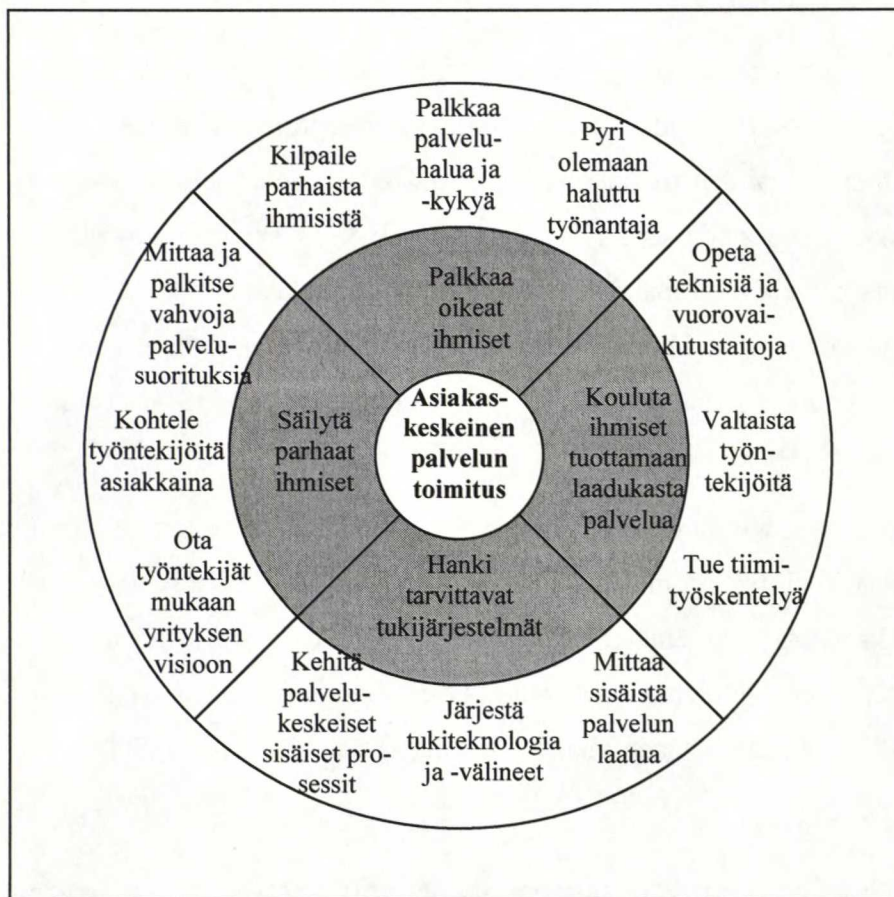
Lähde: Tansuhaj ym. 1988, 33

2.6.2 SISÄISEN MARKKINOINNIN STRATEGIOITA JA TEHTÄVIÄ

Zeithamlin ja Bitnerin (2003) mukaan yrityksen sisäisen markkinoinnin strategiat voidaan jakaa neljään teemaan (kuvio 2-10): on palkattava oikeat ihmiset, koulutettava heidät tuottamaan laadu-

kasta palvelua, hankittava tarvittavat tukijärjestelmät sekä kyettävä säilyttämään parhaat ihmiset. Seuraavaksi käydään läpi lyhyesti eri teemoja ja niihin kuuluvia tehtäviä (mt. 325–341).

Kuvio 2-10. Sisäisen markkinoinnin strategioita ja tehtäviä



Lähde: Zeithaml & Bitner 2003, 328

Oikeiden ihmisten palkkaaminen

Eräs parhaista tavoista taata asiakaskeskeinen ja laadukas palvelu on jo alun alkaen palkata oikeat ihmiset. Yrityksen tulee tunnistaa potentiaalisista työntekijöistä parhaat sekä kilpailla heistä muiden yritysten kanssa samaan tapaan kuin asiakkaistakin kilpaillaan. Erinomaisilla työntekijöillä on sekä palvelukykyä että palveluhalua. Palvelukyvyt ovat työn hoitamiseen tarvittavia tietoja ja taitoja, jotka voivat perustua joko tiettyyn tutkintoon tai laillistumiseen tai esimerkiksi työn edellyttämiin fyysisiin ominaisuuksiin. Palveluhalu eli kiinnostus tehdä palvelutyötä ilmenee puolestaan työntekijän asenteissa ja käyttäytymisessä.

Toisaalta myös yrityksellä tulee olla jotain sellaista tarjottavaa, joka tekee siitä halutun työnantajan ja houkuttelee työntekijöitä. Tällaisia houkuttimia voivat olla esimerkiksi kattava koulutustarjonta, hyvät ura- ja etenemismahdollisuudet, ensiluokkainen organisatorinen tuki sekä erityyppiset luon-

toisedut. Lisäksi työntekijät tuntevat ylpeyttä ja tulevat mielellään yhdistetyksi yritykseen, jonka toiminta ja tuotteet ovat laadukkaita.

Laadukkaaseen palveluun kouluttaminen

Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen yrityksen on koulutettava uudet työntekijänsä tuottamaan laadukasta palvelua. Kaikki työntekijät tarvitsevat kahdenlaisia taitoja: teknisiä taitoja ja tietoja sekä vuorovaikutustaitoja. Teknisiin taitoihin kuuluvat muun muassa varausjärjestelmien käyttö, kassakoneen käsittely ja ylipäättään kaikki ne operatiiviset käytännöt, joita yrityksessä on. Vuorovaikutustaitoja sitä vastoin tarvitaan, jotta palvelu olisi mahdollisimman ystävällistä, reagointialtista ja empaattista. Reagointialttius edellyttää ennen kaikkea työntekijöiden *valtaistamista*: sitä, että työntekijöillä on tarvittava halu, taidot, välineet ja valtuudet tehdä palvelutilanteissa tarvittavat päätökset ja toimenpiteet.

Monissa palveluammateissa asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy, kun työntekijät toimivat tiiminä opettaen ja kannustaen toisiaan. Palvelutyö on monesti turhauttavaa, vaativaa ja haastavaa, ja tiimityöskentelyn luoma vertaistuki auttaa lievittämään työn synnyttämää stressiä ja raskautta. Tukevilla tiimityötä yritys voi lisätä työntekijöiden kykyä toimittaa ensiluokkaista palvelua samalla, kun toveruuden tunne ja tuki lisäävät heidän haluaan olla ensiluokkaisia palvelutyöntekijöitä.

Tarvittavien tukijärjestelmien hankinta

Kyetäkseen toimittamaan laadukasta palvelua työntekijät tarvitsevat yrityksensisäisiä tukijärjestelmiä, jotka ovat linjassa asiakaskeskeisyyden vaatimusten kanssa. Järjestelmiä voidaan arvioida ja parantaa esimerkiksi mittaamalla yrityksen sisäistä palvelun laatua, kiinnittämällä huomiota tukijärjestelmien ja -välineiden toimivuuteen ja joustavuuteen sekä kehittämällä sisäisiä prosesseja mieluummin asiakasnäkökulmasta kuin byrokraattisten sääntöjen, perinteiden tai kustannustehokkuuden vaatimusten ehdoilla.

Parhaiden ihmisten säilyttäminen

Suurella työntekijöiden vaihtuvuudella voi olla hyvin negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden työmoraaliin ja palvelun laatuun. Monet yritykset näkevät paljon vaivaa hankkiakseen työntekijöitä, mutta rekrytoinnin jälkeen heitä kohdellaan usein itsestäänselvyyksinä (tai vielä huonommin). Työntekijöiden säilyttämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät ymmärtävät yrityksen vision ja kokevat olevansa mukana sen toteuttamisessa. Toisekseen henkilökuntaa tulisi kohdella yhtä hyvin kuin asiakkaita: kun työntekijät tuntevat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan, he todennäköisesti pysyvät yrityksessä. Kolmas tapa tukea parhaiden palvelutyöntekijöiden pysymistä on palkita heitä palvelusuoritusten laadun johdosta, eikä pelkkien tehokkuus- ja

myyntilukujen perusteella. Riittävän peruspalkan lisäksi erilaiset kekseliäät bonusjärjestelmät ovatkin oiva keino työntekijöiden palvelumotivaation lisäämiseen.

Bowers ja Martin (2007) vievät sisäisen markkinoinnin askeleen pidemmälle esittelemällä mallin, jonka keskeistä ilmiötä he kutsuvat ”paikkojen vaihdoksi”: tämä tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina ja asiakkaiden kohtelemista työntekijöinä. Esimerkkejä tähän liittyvistä tehtävistä on oheisessa taulukossa (kuvio 2-11). Mallin kantavana ajatuksena on, että palvelutilanteissa tapahtuva vuorovaikutus voi parantua kahta eri reittiä: yhtäältä, jos työntekijä tekee työnsä paremmin ja toisaalta, jos asiakas on parempi asiakas (esimerkiksi osaavampi ja valveutuneempi) (ma. 88).

Kuvio 2-11. Työntekijät asiakkaina, asiakkaat työntekijöinä

Työntekijät	Asiakkaat
Tutki, millaisia tarpeita työntekijöillä on työnsä suhteen.	Määrittele, mitä tehtäviä asiakkaat voivat tehdä itse.
Tarjota joustavia työaikoja, etuja ja laajennettuja työnkuvia.	Määrittele, miten asiakkaat voivat auttaa toisiaan tekemään nämä tehtävät.
Aseta palkan perustaksi suoriutuminen asiakaspalvelutyössä.	Määrittele, millä tavoin asiakkaat voivat markkinoida yritystä.
Anna näkyvää tunnustusta hyvin suoriutuville työntekijöille.	Kouluta asiakkaat tekemään omat tehtävänsä.
Käytä markkinointiviestinnän keinoja asiakaspalveluhenkilöstön motivointiin.	Tarjota palkintoja ja kannustimia hyvin suoriutuville asiakkaille.

Lähde: Bowers & Martin 2007, 95–96

Työntekijöiden kohteluun liittyviä tekijöitä on käsitelty edellä, mutta tämän lisäksi myös asiakasta tulisi rohkaista osallistumaan palvelun tuotantoon. Usein asiakkaat nauttivat osallistumisesta, ja kun he oppivat tuntemaan palvelun luonteen ja rakenteen paremmin, myös heidän arvostuksensa lisääntyy. Tästä seuraa, että asiakkaat antavat enemmän spontaania palautetta ja myös suosittelevat palvelua herkemmin tuttavilleen. Lisäksi palvelusta tulee monesti sujuvampaa ja jopa halvempaa tuottaa. Jotta asiakkaiden osallistuminen olisi helpompaa, yrityksen tulisi määritellä asiakkaan ”työtehtävät”, kouluttaa asiakasta suorittamaan nämä tehtävät ja palkita asiakasta hyvin tehdystä työstä. Kun asiakkaita ja työntekijöitä kohdellaan oikeaoppisesti vastakkaisissa rooleissa, kustannukset laskevat, laatu paranee, palvelun arvo asiakkaalle lisääntyy ja asiakas- ja työntekijätyytyväisyys kasvavat. (Bowers & Martin 2007, 93)

Onnistunut sisäinen markkinointi johtaa siis edellä kuvatun mukaisesti parempaan palvelun laatuun ja parantuneisiin asiakassuhteisiin. Ohjatakseen työntekijöitään kohti laadukkaampaa toimintaa yrityksen täytyy kuitenkin olla selvillä siitä, mitä laadukas palvelu tarkoittaa käytännössä. Laadun

tekee ongelmalliseksi se, että asiakkaiden subjektiivisesti kokema laatu olisi jollain tavalla muutettava objektiiviseen ja mitattavaan muotoon. Laadun määritelmiin ja muihin laatuksymyksiin etsitään vastauksia seuraavaksi.

2.7 LAATU

Palvelut ja laatu liittyvät erottamattomasti yhteen ja laatua pidetään yleisesti yhtenä palveluyrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Koska palvelut ovat usein monimutkaisia, myös palvelujen laatu on monitasoinen asia. Laadulle onkin aikojen kuluessa esitetty yhtä monia määritelmiä kuin itse palveluille. Suppeimmassa merkityksessään laatu voidaan määritellä *virheettömyydeksi*; laajemmin määriteltynä laatu nähdään *arvonluontina* ja *asiakastyytyväisyytenä*, eli asiakkaan tarpeiden tyydyttymisenä (ks. esim. Kotler & Armstrong 2006, 239). Palvelun laadun parantaminen mainitaan monen yrityksen yhtenä sisäisenä tavoitteena, mutta samalla jää usein määrittelemättä, mitä tällä laadulla käytännössä tarkoitetaan. Toisinaan laatu taas määritellään liian kapea-alaisesti lähinnä pelkkänä tavarat tai palvelun teknisenä laatuna. Palveluntarjoajan näkökulmasta tärkeintä olisi ymmärtää, miten asiakas kokee laadun. Toisin sanoen, laatu on sitä, mitä asiakas sanoo ja kokee sen olevan. (Grönroos 2001, 99)

2.7.1 LAADUN ULOTTUVUUDET: MITÄ, MITEN JA MISSÄ

Palvelun laadulla nähdään yleisesti olevan kaksi perusulottuvuutta: *tekninen* ja *toiminnallinen* ulottuvuus. Tekninen eli lopputulosulottuvuus liittyy siihen, *mitä* asiakas palveluprosessista saa. Kyseessä on asiakkaan ongelman tekninen ratkaisu, joka voi olla esimerkiksi hotellihuone, ravintolateria, lentokuljetus tai pankkilaina. Toisaalta asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, *miten* tekninen ratkaisu hänelle toimitetaan. Toiminnallinen eli prosessiulottuvuus käsittää kaikki palveluprosessin vaiheet vuorovaikutustilanteineen. Sekä palveluhenkilöstö, asiakas itse että muut asiakkaat vaikuttavat olennaisesti palvelun toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2001, 100–101) Laadun kolmas ulottuvuus, joka monesti lisätään kahden perusulottuvuuden rinnalle, liittyy palvelutapaamisen fyysiseen ympäristöön (Rust & Oliver 1994). Osan asiakkaan laatukokemuksesta muodostaa se, *missä* asiakas palvelun saa: esimerkiksi ravintolan nuhruinen sisustus voi vaikuttaa negatiivisesti palvelukokemukseen, vaikka ruoka olisi maukasta ja henkilökunta ystävällistä. Fyysisen ympäristön tekijöitä kutsutaan usein *palvelumaisemaksi* (Bitner 1992).

Asiakas muodostaa subjektiivisen käsityksensä palvelun kokonaislaadusta kokemiensa palvelun laadun eri ulottuvuuksien pohjalta. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös yrityksen *imago*, joka voidaan nähdä ikään kuin suodattimena. Jos yrityksen imago on asiakkaan mielessä positiivinen, hän katsoo todennäköisesti pieniä virheitä läpi sormien. Jos taas asiakas ko-

kee yrityskuvan vahvasti negatiivisena, pienetkin epäkohdat alentavat asiakkaan kokemaa palvelun kokonaislaatua. (Grönroos 2001, 101)

2.7.2 ASIAKKAAN ODOTUKSET LAATUKOKEMUKSEN MUOKKAAJINA

Asiakkaan käsitys palvelun laadusta ei kuitenkaan perustu pelkästään eri laatu-ulottuvuuksien kokemiseen. Palveluprosessista saatujen kokemusten rinnalla palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat asiakkaiden mielissä lisäksi vahvasti heidän *odotuksensa*. Asiakkaiden odotukset liittyvät muun muassa palvelun lopputulokseen, palveluprosessin laatuun, hintaan ja palveluympäristöön. Asiakkaat vertaavat kokemuksiaan odotuksiinsa, minkä perusteella he tekevät lopullisen arvionsa palvelun laadusta. Tästä syystä palveluntarjoajan on äärimmäisen tärkeää ymmärtää syvällisesti asiakkaiden odotuksia ja niiden muodostumista: kun yritys tietää asiakkaidensa odotukset, se voi myös mitata niitä ja vaikuttaa niihin. (Zeithaml & Bitner 2003, 60–61)

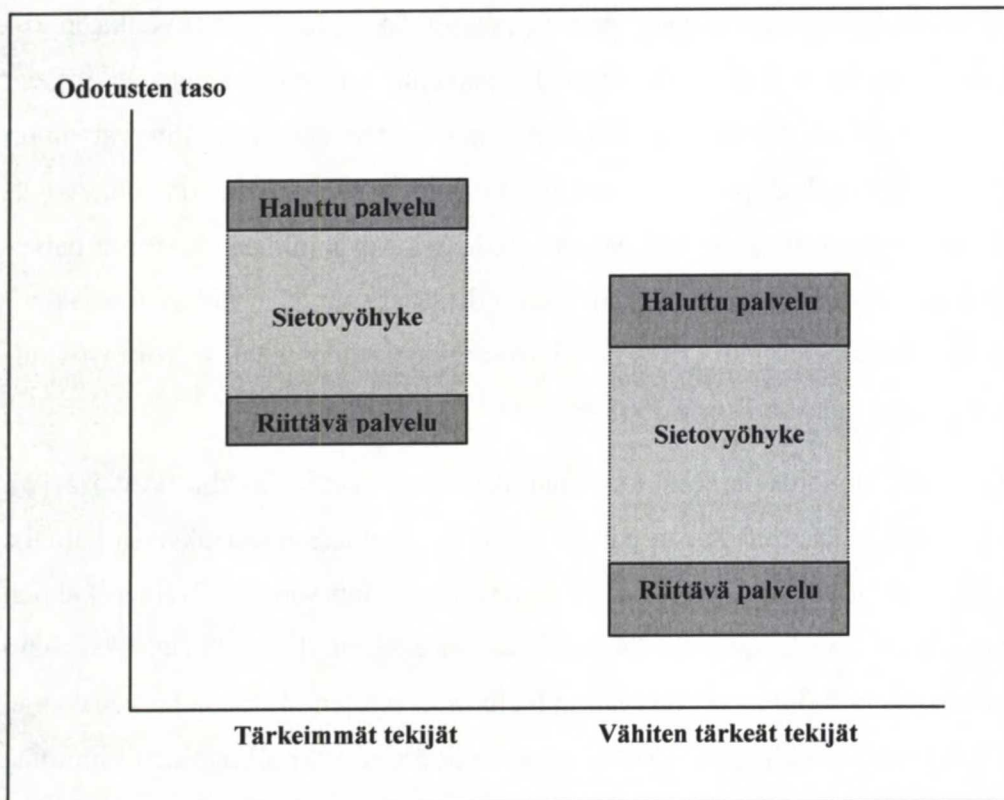
Asiakkailla on eritasoisia palveluodotuksia, joita kuvataan sietovyöhykkeiden avulla (kuvio 2-12). Yhtäältä asiakkaalla on käsitys siitä, minkälaista palvelua hän ihanteellisessa tapauksessa haluaisi saada; toisaalta asiakkaalla on odotuksia myös hänelle riittävän palvelun suhteen. Näiden kahden tason väliin jäävää aluetta kutsutaan hyväksyttävän palvelun alueeksi eli sietovyöhykkeeksi. Niin kauan kuin palvelusuoritus pysyy halutun ja riittävän palvelutason rajojen sisäpuolella, asiakas ei juuri huomaa palvelussa tapahtuvaa vaihtelua – vasta rajojen ylittäminen tai alittaminen kiinnittää asiakkaan huomion. (Zeithaml & Bitner 2003, 63)

Asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttavia tekijöitä on useita. Haluttuun palvelun tasoon vaikuttavat eniten asiakkaan ominaisuuksien muokkaamat henkilökohtaiset tarpeet ja johdetut odotukset, joita ovat toiselta henkilöltä tai ryhmältä (kuten perhe) peräisin olevia odotuksia. Riittävään palvelun tasoon puolestaan vaikuttavat muun muassa erilaiset tilannetekijät, vaihtoehtoisten palveluntarjoajien määrä, asiakkaan käsitys omasta roolistaan palveluprosessissa sekä asiakkaan etukäteen ennustama palvelun taso. Luonnollisesti myös yrityksen antamat suorat ja epäsuorat palvelulupaukset, asiakkaiden keskinäinen suusanallinen viestintä sekä aikaisemmat kokemukset yrityksestä sekä sen kilpailijoista vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. (Zeithaml & Bitner 2003, 67–74)

Palvelun eri ulottuvuudet ovat asiakkaille tärkeydeltään erilaisia: palvelun tärkeimpien tekijöiden kohdalla asiakkaan odotukset ovat suuremmat ja sietovyöhyke pienempi kuin vähemmän tärkeiden tekijöiden tapauksessa. Odotukset ovat aina subjektiivisia ja tapauskohtaisia: eri asiakkaat saattavat odottaa samalta yritykseltä eri asioita ja saman asiakkaan odotukset voivat vaihdella eri yritysten välillä. Lisäksi myös muun muassa tilannetekijät (kuten kiire) vaikuttavat odotusten tasoihin. Pal-

veluntarjoajan tulisikin hahmottaa asiakkaiden sietovyöhykkeiden koon ja ylä- ja alarajojen lisäksi myös milloin ja miten vyöhykkeet muuttuvat eri tilanteissa.

Kuvio 2-12. Sietovyöhykkeet palvelun eri tekijöille



Lähde: Zeithaml & Bitner 2003, 66

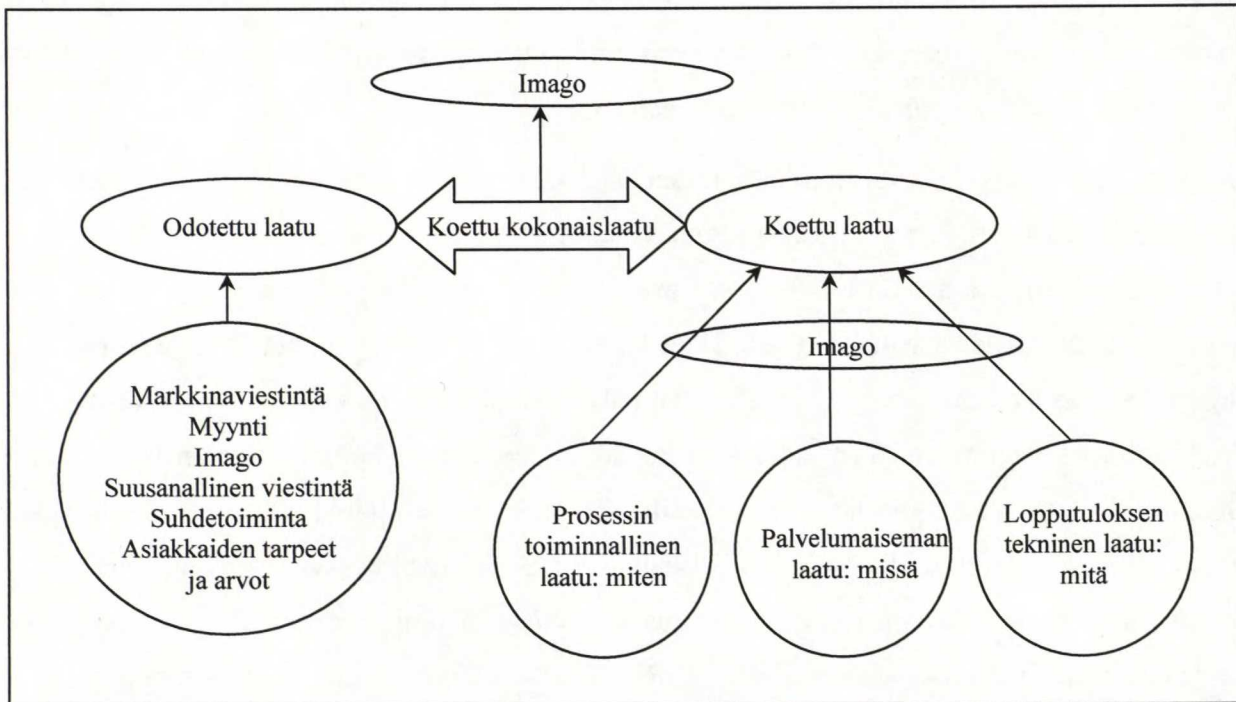
2.7.3 KOETUN PALVELUN LAADUN MALLI

Palveluyrityksen on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaiden kokemus palvelun laadusta kokonaisuudessaan muodostuu. Erilaisia laadun kokemista kuvaavia malleja on useita. Paljon käytetty Grönroosin (2001, 98) alun perin 1982 esittelemä koetun palvelun laadun malli (kuvio 2-13) yhdistää asiakkaan palveluprosessista saaman laatukokemuksen ja etukäteen muodostuneet laatuodotukset palvelun kokonaislaaduksi. Alkuperäiseen malliin on lisätty kolmanneksi laatu-ulottuvuudeksi aikaisemmin mainittu palvelumaiseman laatu.

Asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvä, kun palveluprosessin koettu laatu ja odotettu laatu vastaavat toisiaan. Yrityksen on täten sekä ymmärrettävä asiakkaidensa laatuäkemykset että pyrittävä pitämään heidän laatuodotuksensa realistisina. Koettu laatu syntyy edempänä esitetyn mukaisesti imagon suodattamana palvelun teknisestä ja toiminnallisesta sekä palvelumaiseman laadusta. Odotettuun laatuun puolestaan vaikuttaa sekä markkinointiviestinnän ja myynnin kaltaisia yrityksen valvonnassa olevia tekijöitä että suusanallisen viestinnän ja suhdetoiminnan kaltaisia tekijöitä, joihin yritys voi vaikuttaa vain epäsuorasti. Mallista käy myös ilmi, että yrityksen imago ja palvelun

kokonaislaatu ovat toisistaan riippuvaiset. Yhtäältä imago vaikuttaa palvelun kokonaislaatuun suodattamalla palveluprosessista saatavia laatukokemuksia ja vaikuttamalla osaltaan laatuodotuksiin, ja toisaalta koettu palvelun kokonaislaatu muokkaa yrityksen imagoa asiakkaiden mielissä. (Grönroos 2001, 105–106)

Kuvio 2-13. Koettu kokonaislaatu



Lähde: muokattu lähteestä Grönroos 2001, 105

2.7.4 LAADUN OSATEKIJÄT

Asiakkaiden laatukokemuksen ymmärtämisen lisäksi palveluyrityksen on hyödyllistä tunnistaa asiakkaille tärkeät laadun osatekijät mitataksaan ja parantaakseen palvelunsa laatua käytännössä. Laadukkaan palvelun ominaisuuksia on tutkittu paljon, ja näistä tutkimuksista tunnetuimpia ovat Parasuramanin ym. SERVQUAL-mallin taustalla olevat tutkimukset. Ensimmäisessä tutkimuksessaan Parasuraman ym. (1985, 47) löysivät kymmenen palvelun laadun osatekijää, joiden todettiin vaikuttavan asiakkaiden palveluodotusten ja -kokemusten syntymiseen. Myöhemmin tehdyssä tutkimuksessa (Parasuraman ym. 1988, 23) kyseiset kymmenen tekijää tiivistettiin seuraaviin viiteen osa-alueeseen.

Konkreettiset tekijät (tangibles): sisältää kaikki asiakkaan nähtävissä olevat aineelliset tekijät kuten yrityksen toimitilat, laitteet ja välineet sekä henkilökunnan ulkoisen olemuksen.

Luotettavuus (reliability): yrityksen kyky suorittaa lupaamansa palvelu luotettavasti ja oikein.

Reagointialttius (responsiveness): yrityksen halu auttaa asiakkaita ja tarjota palvelua viipymättä.

Vakuuttavuus (assurance): muodostuu työntekijöiden osaamisesta ja kohteliaisuudesta sekä heidän kyvystään herättää asiakkaisissa luottamusta ja turvallisuudentunnetta. [Tähän osa-alueeseen yhdistettiin ensimmäisen tutkimuksen viisi osa-aluetta: *viestintä, uskottavuus, turvallisuus, pätevyys ja kohteliaisuus.*]

Empatia (empathy): yrityksen asiakkaitaan kohtaan osoittama huolenpito ja henkilökohtainen huomiointi. [Tähän osa-alueeseen yhdistettiin ensimmäisen tutkimuksen kaksi osa-aluetta: *saavutettavuus sekä asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen.*]

SERVQUAL-mallin avulla voidaan mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun: mittaaminen perustuu asiakkaiden odotusten ja kokemusten vertailuun tiettyjen laatuominaisuuksien suhteen. Edellä esitettyä viittä osa-aluetta tutkitaan yleensä 21 ominaisuudella, ja asiakasta pyydetään vastaamaan väittämiin seitsemän kohdan asteikkoa käyttäen (1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä), jolloin saadaan selville, mitä he odottivat palvelulta ja miten he kokivat sen. Mitä selvemmin asiakkaiden kokemukset jäävät odotuksia huonommiksi, sitä heikompi palvelun koettu laatu on. Samalla voidaan tietysti kartoittaa myös yksittäisten osa-alueiden tuloksia ja niiden keskinäisiä eroja. (ks. esim. Zeithaml & Bitner 2003) Toisaalta eri palvelut ovat keskenään hyvin erilaisia, ja mitattaessa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua osa-alueet ja ominaisuudet tulisikin määritellä yritys- ja tapauskohtaisesti, käytettiinpä sitten SERVQUAL-mallia tai jotain muuta laatumittaria.

Laadun merkitys palveluyhteydessä lisääntyy edelleen ja erilaiset laatuohjelmat saavat yrityksissä yhä enemmän jalansijaa, mutta ymmärretäänkö palvelun laatua vieläkään täysin? Croninin (2003) mukaan laatututkimukseen liittyy yhä paljon perustavaa laatua olevia, palvelun laadun käsitteisiin ja mittaamiseen liittyviä avoimia kysymyksiä. Yleisesti tiedostettuja tosiasioita ovat esimerkiksi, että huolimatta erinomaisista palvelun laatumittautuloksista asiakkaat voivat silti olla tyytymättömiä ja että julkituodusta tyytyväisyydestään huolimatta asiakkaat eivät aina palaa. Cronin (2003) muistuttaa, että asiakkaat reagoivat tunneperäisesti usein jo ennen kuin palvelu suoritetaan esimerkiksi liikenteeseen, parkkeerausmahdollisuuksiin sekä muiden asiakkaiden ulkonäköön ja käyttäytymiseen, mikä vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä. Laatu ja asiakastyytyväisyys ovat asennesidonnaisia ilmiöitä, ja tästä syystä asennemallit tulisi yhdistää palvelun laatumalleihin. (ma. 333–334)

Asennetutkimuksen lisäksi Cronin (2003) nimeää myös muita laatuun liittyviä asioita, joista tarvittaisiin lisätietoa. Esimerkiksi palvelun laatuhavaintoja käsitellään usein lineaarisesti, vaikka käytännön kokemus kertoo, että yksittäisen palveluvirheen negatiivinen vaikutus on monesti suurempi kuin odotusten ylittämisen positiivinen vaikutus vastaavassa tilanteessa. Ei siis ole vielä suoraviihaisen selvää, tulisiko yritysten panostaa enemmän palveluvirheiden korjaamisstrategioihin vai asiakkaiden odotusten ylittämiseen. Yhä pohditaan myös sitä, kuinka vahvasti yrityksen sisäinen

laatu todella korreloi asiakkaiden kokeman palvelun laadun kanssa ja miten hyödyllistä olisi saada työntekijät valittamaan ennen kuin asiakkaat valittavat (tai eivät valita, vaan yksinkertaisesti lähtevät). Lisäksi palveluympäristön vaikutus asiakkaiden ostopäätökseen vaatisi lisätutkimuksia. (ma. 334–335)

2.8 YHTEENVETO PALVELUJEN MARKKINOINNISTA

Palvelujen markkinointi on niiden laajasta kirjosta ja erityispiirteistä johtuen usein haastavaa. Valmista, ennalta tuotettua tuotetta ei yleensä ole, vaan palvelu syntyy tapaus- ja tilannekohtaisena prosessina asiakkaan ja palveluyrityksen työntekijöiden (tai palvelukoneiston) välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluille onkin ominaista niiden markkinointi-, suunnittelu- ja tuotantoprosessien erottamattomuus. Toisin sanoen, markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan osa palveluyrityksen kaikkea toimintaa. Toisaalta palvelujen markkinointia voidaan luonnehtia jakamalla se osatoimintoihin: sisäiseen, ulkoiseen sekä vuorovaikutteiseen markkinointiin.

Yleinen näkemys palvelujen markkinoinnissa on, etteivät asiakkaat etsi palveluja sinänsä, vaan ratkaisuja ongelmiinsa. Tästä syystä palvelut tulisi rakentaa asiakaslähtöisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset huomioiden. Kyse ei siis ole siitä, mitä yritys ehdottomasti tahtoo tarjota, vaan siitä, mitä asiakas haluaa ja mikä tuottaa hänelle arvoa. Tunteakseen asiakkaansa yrityksen on luotava heihin suhteita sekä laadittava strategioita näiden suhteiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Huomionarvoista on, että hyvistä, pitkäaikaisista suhteista hyötyvät sekä yritykset että asiakkaat.

Vaikka palveluprosessit sinänsä ovat aineettomia, palvelun tuottavat tekijät – ihmiset ja esineet – ovat sitä vastoin hyvin konkreettisia. Palvelun onnistuminen edellyttää ennen kaikkea palveluyrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen onnistumista. Ohjatakseen henkilöstöään toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti yritys voi hyödyntää eri sisäisen markkinoinnin strategioita ja kehittää palvelukulttuurin, joka omalta osaltaan tukee yrityksen sisäisten suhteiden kehittämistä palvelunäkökulmasta.

Myös palvelun laatu määrittyy viime kädessä asiakaslähtöisesti: käytännössä asiakas arvioi palvelun laatua vertaamalla palvelusta saamiaan kokemuksia odotuksiinsa. Palvelun lopputuloksen lisäksi asiakkaat arvioivat sitä tapaa, jolla palvelu heille tuotetaan sekä ympäristöä, jossa palvelun tuotanto tapahtuu. Palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välillä on selvä yhteys, ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Palvelua voi kehittää monin eri tavoin, ja tässä luvussa on esitelty muutamia tapoja. Eri työkalujen listaamista tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää, mistä tekijöistä hyvä palvelu muodostuu, jotta osataan etsiä oikeanlaisia, yrityskeitaisia keinoja palvelun parantamiseksi.

3 ASiantuntijapalvelujen markkinointi

Asiantuntijat ovat perinteisesti markkinoineet palvelujaan itse, mikä käytännössä on usein tarkoittanut, ettei markkinointia ole harjoitettu lainkaan. Asiantuntijoiden asenne markkinointia kohtaan on monesti negatiivinen, mihin löytyy lukuisia syitä. Useimmilla asiantuntija-aloilla kysyntää on ollut riittävästi – joskus jopa liikaa – jolloin markkinointia ei ole koettu tarpeelliseksi. Monilla asiantuntija-aloilla markkinoinnin on pitkään koettu olevan perinteiden ja ammattietiikan vastaista tai vähintäänkin alentavaa: yleinen käsitys on ollut, että vain työssään huonot joutuvat markkinoimaan. Asiantuntijoiden markkinointiosaaminen on usein olematonta, ja markkinointi mielletään suppeasti lähinnä pelkäksi kalliiksi mainonnaksi. Myös monet ammattiliitot ovat rajoittaneet jäseniensä markkinointitoimenpiteitä jyrkin säännöin. (ks. esim. Sipilä 1996)

Viime vuosien aikana monilla asiantuntijapalvelukentillä kilpailu on kuitenkin hiljalleen kiristynyt ja muun muassa liittojen markkinointisääntöjä on lievennetty. Tämä on herättänyt asiantuntijoiden mielenkiinnon markkinointia kohtaan. Kun asiantuntijat ovat perinteisesti vältäneet jopa markkinointi-sanan käyttöä, he etsivät nyt parempia tapoja ymmärtää ja segmentoida asiakkaitaan, parantaa palvelunsa laatua ja vahvistaa asemaansa kasvavan kilpailijajoukon keskuudessa. Tästä huolimatta asiantuntijapalvelujen markkinoinnista on yhä suhteellisen vähän tieteellistä kirjallisuutta, mikä selittynee sillä, että palvelujen markkinoinnin opit ovat varsin pitkälle sovellettavissa myös asiantuntijapalveluihin. Toisaalta asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on myös tiettyjä erityispiirteitä, jotka tulee huomioida.

Tässä luvussa perehdytään asiantuntijapalveluihin ja niiden markkinointiin. Ensin tutustutaan asiantuntijapalvelujen määritelmiin, asiantuntijapalvelujen erityispiirteisiin sekä niiden aiheuttamiin markkinointiongelmiiin. Tämän jälkeen esitellään kaksi lähestymistapaa asiantuntijapalvelujen markkinointiin. Lopuksi kootaan vielä yhteen asiantuntijapalvelujen markkinoinnin tärkeimmät tekijät.

3.1 ASiantuntijapalvelujen määrittely

Rajan vetäminen asiantuntijapalvelun ja tavallisen palvelun välille ei ole yksinkertaista. Yleisesti katsotaan, että asiantuntijapalvelu on *palvelu, johon liittyy erikoisosaamista*. Tämä erikoisosaaminen on yleensä tietotyötä, suunnittelua ja muuta henkistä prosessointia, ja sitä käytetään asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Pohjan erikoisosaamiselle luovat tieto, taito, luovuus ja motivaatio. Yhtäältä kaikissa palveluissa voidaan nähdä jonkinasteista asiantuntijuutta; toisaalta varsinaisissa asiantuntijapalveluissa asiantuntemuksen osuus on kuitenkin huomattavasti suurempi. Kaiken kaik-

kiaan asiantuntijapalvelujen raja on pikemminkin veteen piirretty viiva kuin selkeä kuilu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–10)

Gummesson (1978, 90) esittää seuraavat kriteerit asiantuntijapalvelujen tunnistamiseksi:

- Palvelun tulisi olla muodollisesti pätevän henkilöstön tuottamaa, luonteeltaan neuvoa-antavaa ja keskittyä ongelmanratkaisuun.
- Asiantuntijalla tulisi olla identiteetti, eli toisin sanoen hänen tulisi olla tunnettu markkinoilla erikoisosaamisestaan ja hänen tulisi toimia tietyn nimikkeen alla kuten ”arkkitehti” tai ”liikkeenjohdon konsultti”.
- Palvelun tulisi olla ostajan myyjälle antama toimeksianto.
- Asiantuntijan tulisi olla riippumaton muiden palvelujen tai tavaroiden toimittajista.

Lisäksi Gummessonin mukaan mistä tahansa asiantuntijapalvelusta voidaan erottaa seuraavat neljä välttämätöntä osatekijää (ma. 91–93):

Asiantuntijaperusteinen taitotieto (specialist know-how): palveluyritys tarjoaa tietentyypistä asiantuntijataitotietoa ja menetelmiä, joiden avulla suoritetaan toimeksiantoja.

Asiantuntijat (individual professionals): asiantuntijayksilöt ovat taitotiedon kantajia, ja heidän tehtävänä on soveltaa taitotietoa toimeksiantoihin. Asiantuntijoiden persoonallisuus vaikuttaa usein suuresti palveluun.

Toimintatapa (way of operating): toimeksiannot voidaan suorittaa monella eri tavalla ja ne voivat erota toisistaan esimerkiksi toimeksiannon keston (yksittäinen käynti/vuosia kestävä projekti) ja yhteistyön määrän (läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa/asiantuntija työskentelee itsenäisesti) suhteen.

Ratkaisu (solution): asiantuntijan työn täytyy tuottaa jonkinlainen ratkaisu asiakkaan ongelmaan.

Tyypillisiä asiantuntijoita ovat terveydenhuoltoalan ammattilaiset (lääkärit, hammaslääkärit, eläinlääkärit ja sairaanhoitajat), asianajajat, sijoitusneuvojat, liikkeenjohdon konsultit ja insinöörit. Toisaalta asiantuntijapalveluja voidaan lähestyä myös määrittelemällä asiantuntijayritys. Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijayritys on palveluyritys, joka elää myymällä osaamistaan. Osaaminen voi perustua sekä teoreettiseen tietoon että käytännön kokemukseen ja hankittuihin valmiuksiin. Asiantuntijayrityksen tuotanto on tyypillisesti standardoimatonta, luovaa, suuresti yksilöistä riippuvaista, monimutkaista ongelmanratkaisua, ja henkilöstö on usein pitkälle koulutettua. Asiantuntijayrityksiä voidaankin luonnehtia sekä ihmis- että tietointensiivisiksi. (mt. 36–41)

Kuten palveluyrityksiä, myös asiantuntijayrityksiä voidaan jaotella luokkiin eri perustein. Esimerkki tällaisesta luokittelusta on Sipilän (1996, 15) tekemä asiantuntijapalvelujen karkea jako omistukseen ja asiakkaisiin perustuen (kuvio 3-1).

Kuvio 3-1. Asiantuntijapalvelujen luokittelu

ASIAKKAAT													
OMISTUS	Yksityishenkilöt Yrityspalvelu												
Yksityiset yritykset	<table> <tr> <td>Asianajajat</td><td>Mainostoimistot</td></tr> <tr> <td>Hammaslääkärit</td><td>Tilintarkastajat</td></tr> <tr> <td>Lääkäriasemat</td><td>Insinööritoimistot</td></tr> <tr> <td>Arkkitehdit</td><td>Liikkeenjohdon konsultit</td></tr> <tr> <td></td><td>Teollisuuden tutkimus</td></tr> <tr> <td></td><td>Atk-asiantuntijat</td></tr> </table>	Asianajajat	Mainostoimistot	Hammaslääkärit	Tilintarkastajat	Lääkäriasemat	Insinööritoimistot	Arkkitehdit	Liikkeenjohdon konsultit		Teollisuuden tutkimus		Atk-asiantuntijat
Asianajajat	Mainostoimistot												
Hammaslääkärit	Tilintarkastajat												
Lääkäriasemat	Insinööritoimistot												
Arkkitehdit	Liikkeenjohdon konsultit												
	Teollisuuden tutkimus												
	Atk-asiantuntijat												
Julkiset organisaatiot	<table> <tr> <td>Subventoidut tutkimusorganisaatiot</td><td></td></tr> <tr> <td>Korkeakoulut</td><td></td></tr> </table>	Subventoidut tutkimusorganisaatiot		Korkeakoulut									
Subventoidut tutkimusorganisaatiot													
Korkeakoulut													

Lähde: Sipilä 1996, 15

Edellä esitetyistä määritelmistä voidaan nostaa esille tiettyjä useimmille asiantuntijapalveluille yhteisiä tekijöitä kuten tietoihin ja taitoihin liittyvä erikoisosaaminen, asiantuntijuuden edellyttämä koulutus tai muu pätevyys, monimutkainen ongelmanratkaisu ja palvelun standardoimattomuus. Käytännössä asiantuntijapalvelujen tärkeimmäksi piirteeksi nousee usein niiden vahva henkilösidonaisuus. Maisterin (1993, johdanto XV) mukaan asiantuntijayrityksen tuleekin menestyäkseen kilpailla samanaikaisesti kaksilla markkinoilla: ”tuotosmarkkinoilla” myydäkseen palvelujaan ja ”panosmarkkinoilla” palkatakseen parhaat asiantuntijat. Asiantuntijayrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö, mikä asettaa omat haasteensa asiantuntijapalvelujen markkinoinnille.

3.2 ASiantuntijapalvelujen erityispiirteet ja niihin liittyvät

MARKKINOINTIONGELMAT

Asiantuntijapalveluihin pätevät varsin hyvin palvelujen yleiset erityispiirteet (ks. luku 2), mutta lisäksi asiantuntijapalvelujen luonteeseen kuuluu tiettyjä lisäpiirteitä. Esimerkiksi Sipilä (1996, 17–21) luonnehtii asiantuntijapalveluja seuraavin ominaisuuksin.

Korostunut aineettomuus: vaikka aineettomuus leimaa jossain määrin kaikkia palveluja, usein juuri asiantuntijapalvelut ovat palveluista kaikkein aineettomimpia: suunnitelmia, ohjeita ja ideoita. Asiantuntijan työsuorituksesta jää tyypillisesti epäsäännöllisen konkreettinen lopputulos, joka voi vaihdella taiteellisesta elämyksestä umpilisäkkeen poistoon.

Epävarmuus, riskialttius ja luottamustarve: asiantuntijapalvelujen riskit ovat usein erittäin suuret, ja työn epäonnistuminen voi johtaa sekä omaisuuden että jopa ihmishenkien menetykseen. Koska asiantuntijapalveluja on yleensä vaikea arvioida etukäteen, asiakkaan ostopäätöstä varjostaa suuri epävarmuus. Jotta asiakas antaisi omaisuutensa tai henkensä asiantuntijan käsiin, hänen täytyy luottaa palveluntarjoajaan usein "sokeasti".

Asiakkaan tarpeen epämääräisyys: asiakas etsii asiantuntijapalvelua, kun hänellä ei ole riittävästi tietämystä tai koulutuspohjaa hoitaakseen asian itse. Asiakas ei myöskään ole aina oikeassa; joskus hän voi olla vieläpä täysin väärässä. Asiantuntijan tehtävänä onkin asiantuntemukseensa pohjaten määritellä asiakkaan todellinen tarve ja tarjota asiakkaalle tämän pitkällä tähtäimellä tarvitsema palvelu, vaikkei se välttämättä olisikaan asiakkaan alun perin haluama palvelu.

Ammattilaisuus: asiantuntijapalvelut ovat ammattilaisen työtä, joka vaatii tekijältään usein pitkälistä ammatillista koulutusta, laajaa kokemuspohjaa ja syvällistä paneutumista asiakkaan ongelmiin. Kuka tahansa kadunmies ei osaisi tai voisi suorittaa asiantuntijan työtä. Asiantuntijapalveluja leimaa lisäksi vahva henkilösidonaisuus, jossa myös asiantuntijan perityt ominaisuudet ja persoonallisuus vaikuttavat.

Tunneperäisyys ja arvoväritteisyys: erilaiset tunteet ja arvot liittyvät vahvasti asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijat törmäävät työssään jatkuvasti tilanteisiin ja valintoihin, joissa tunteet ja arvokysymykset nousevat esiin. Esimerkiksi lääkäri voi joutua miettimään, keitä potilaita hänen tulisi hoitaa ja keitä ei, ja asianajaja saattaa epäröidä tilanteessa, jossa hänen tulisi veloittaa korkea hinta taloudellisissa vaikeuksissa olevalta asiakkaaltaan.

Muun muassa edellä esitellyistä asiantuntijapalvelujen erityispiirteistä johtuen palvelusuhteen sosiaalisilla puolilla on yleensä suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Yhtäältä tämä johtuu siitä, että

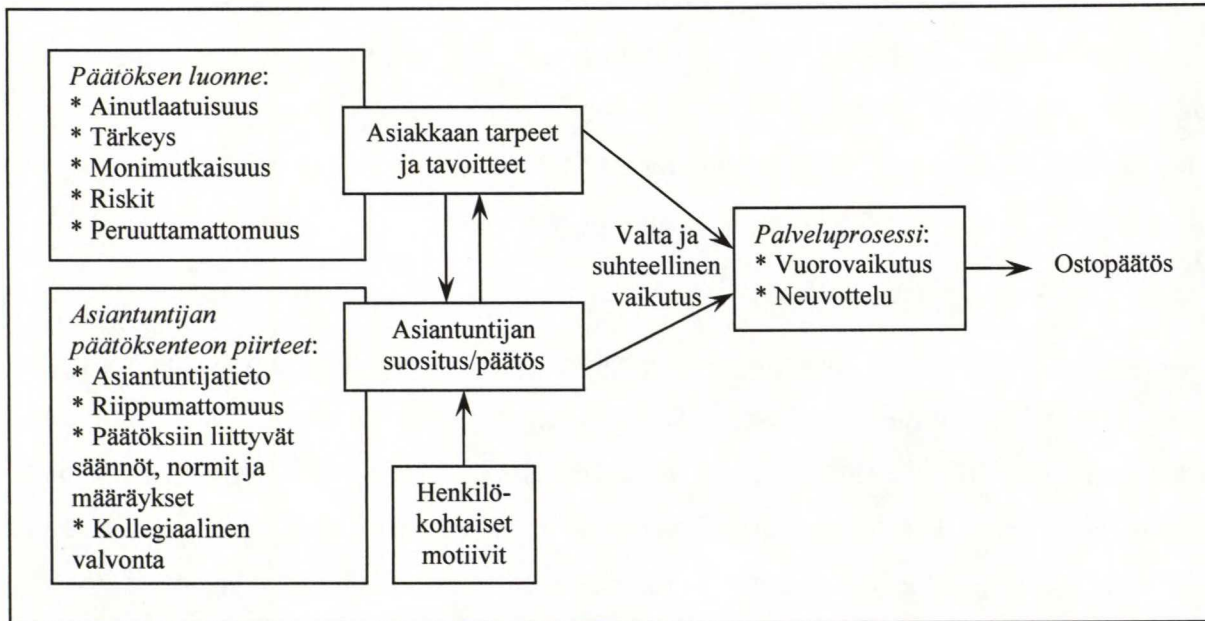
asiantuntijapalvelut ovat usein uskomuspalveluja, joiden lopputulosta asiakkaiden on vaikea arvioida (koska he eivät luonnollisestikaan ole asiantuntijoita). Toisaalta asiakkaat odottavat asiantuntijapalveluilta usein jo lähtökohtaisesti lopputuloksen teknistä laadukkuutta ja keskittyvät tästä syystä arvioimaan enemmän palveluprosessin suhdeperusteista laatua. Parhaimmillaan suhteen sosiaalinen laatu lisääkin asiakastyytyväisyyttä, positiivista suusta suuhun viestintää ja asiakasuskollisuutta.

Asiakassuhteen laatuvaikutukset ovat kuitenkin riippuvaisia palvelun luonteesta, ja tietyissä asioissa asiantuntijan pätevyys painaa vaakakupissa enemmän. Hausmanin (2003, 235) tekemän tutkimuksen mukaan palvelun sosiaalinen (toiminnallinen) laatu lisää merkittävästi asiakastyytyväisyyttä useimmissa asiantuntijapalveluyhteyksissä, kun taas asiantuntijan pätevyys (tekninen laatu) vaikuttaa monesti enemmän asiakasuskollisuuteen ja saa asiakkaat herkemmin suosittelemaan asiantuntijaa tuttavilleen. Monet asiakkaat ovat jopa valmiita suosittelemaan teknisesti pätevää asiantuntijaa, vaikkeivät he olisikaan tyytyväisiä samaisen asiantuntijan sosiaalisiin taitoihin (ma. 236). Palvelun sosiaalisen laadun merkitys on kuitenkin kiistaton, ja palveluntarjoajien tulisikin osoittaa aitoa välittämistä ja kiinnostusta asiakasta kohtaan yksilönä, joskaan läheinen ystävystyminen ei ole tarpeen (eikä aina edes suotavaa) (ma. 237).

Myös asiantuntijapalvelun ostopäätösprosessissa on omat erityispiirteensä, mitä kuvaa Jaakkolan (2007, 103) muotoilema malli (kuvio 3-2). Koska asiakas ei useinkaan tiedä varmasti, mitä hän tarvitsee, asiantuntijan tehtäväksi jää määritellä asiakkaan todellinen tarve. Joskus asiantuntijan rooli päätöksenteossa on suosituksia antava; joskus taas asiantuntija tekee päätöksen (lähes) kokonaan asiakkaan puolesta joko suoraan tai epäsuorasti. Näissä tilanteissa asiantuntijan ammattietiikka nousee keskeiseen rooliin, sillä asiakkaat luottavat siihen, että asiantuntija ajaa heidän etuaan omansa sijaan ja kykenee löytämään heille parhaan mahdollisen ratkaisun. Mallin keskeisiä tekijöitä kuvataan lyhyesti seuraavaksi (ma. 102–104).

Tehtävät päätökset ovat usein asiakaskohtaisia ja vaativat räätälöintiä. Ne ovat tyypillisesti asiakkaille hyvin tärkeitä ja monitasoisia, ja niiden riskit ovat suuret. Usein lopputulos on peruuttamaton, joten oikean päätöksen tekeminen on tärkeää. Asiakkaalla on yleensä jonkinlainen käsitys tarpeistaan ja tavoitteistaan, mutta asiantuntija joutuu tavallisesti tarkentamaan niitä tai jopa määrittelemään ne uudestaan. Myös asiantuntijan päätöksenteossa on tiettyjä ominaispiirteitä. Yhtäältä päätös tehdään asiantuntijatiedon pohjalta riippumatta ei-asiantuntijoiden vaikutuksesta. Toisaalta asiantuntijat joutuvat yleensä toimimaan tiettyjen sääntöjen ja määräysten alaisuudessa, jotka ovat tyypillisesti kyseisen asiantuntijakunnan asettamia. Joskus myös asiantuntijan henkilökohtaiset motiivit saattavat vaikuttaa hänen päätöksentekoonsa, mikä ei kuitenkaan ole suotavaa.

Kuvio 3-2. Ostopäätösprosessi asiantuntijapalveluissa



Lähde: Jaakkola 2007, 103

Ostopäätös syntyy asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutuksessa, ja osapuolten suhteellinen vaikutus vaihtelee tilanteen mukaan. Tyypillisesti asiakas hakeutuu asiantuntijan luo, koska hän ei osaa ratkaista ongelmaansa tai koska hän uskoo, että asiantuntija ratkaisee sen hänen puolestaan paremmin. Tästä seuraa, että asiantuntijan valta ja suhteellinen vaikutus syntyvään päätökseen on usein suurempi kuin asiakkaan, mikä pätee erityisesti monimutkaisiin, riskialttiisiin ja nopeita päätöksiä vaativiin ongelmiin. Toisaalta asiakas voi arvioida asiantuntijan pätevyyttä perustuen tämän ilmi- käyvään tietopohjaan, suosituksiin ja kokemuksiin, minkä perusteella asiakas voi arvioida myös esitettyjen suositusten tai päätösten laatua. Joissakin tilanteissa asiakkaan oma tieto ja kokemus voivat siis lisätä hänen vaikutusvaltaansa päätökseen. Asiakkaan suhteelliseen päätösvaltaan vaikuttaa myös se, miten tärkeänä asiantuntija pitää asiakastyytyväisyyttä.

Kotler ja Bloom (1984, 9–13) tunnistavat kymmenen asiantuntijapalvelujen markkinoinnille ominaista ongelmaa, jotka jokainen asiantuntijaorganisaatio joutuu kohtaamaan ainakin jossain määrin. Vaikka ongelmat on muotoiltu pari vuosikymmentä sitten, useimmat niistä ovat yhä ajankohtaisia ja kuvaavat asiantuntijapalvelujen luonnetta varsin monipuolisesti ja käytännönläheisesti.

Ongelma 1: Vastuuvellisuus kolmansia osapuolia kohtaan

Yleensä markkinoinnin ensisijaisena tavoitteena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja halut, eikä muiden osapuolien mielipiteitä tarvitse juurikaan huomioida. Sen sijaan asiantuntijapalvelujen markkinoijien on aina kiinnitettävä huomiota myös siihen, kuinka kolmannet osapuolet (eli muut kuin asiakkaat) suhtautuvat heidän markkinointiohjelmiinsä. Esimerkiksi lääkäri ei voi jatkuvasti mää-

rätä riippuvuutta aiheuttavia huumausaineita potilaalleen eikä tilintarkastaja katsoa läpi sormien asiakkaansa talousrikkeitä, vaikka asiakas niin haluaisikin. Jos asiantuntija menee liian pitkälle asiakkaidensa tarpeiden ja halujen tyydyttämisessä, hän voi menettää tärkeiden kolmansien osapuolien (kuten sijoittajat, vakuutusyhtiöt ja valtion tahot) luottamuksen – ja jopa sen laillistumisen tai lisensioinnin, joka oikeuttaa häntä toimimaan asiantuntijana.

Ongelma 2: Asiakkaan epävarmuus

Ihmiset kohtaavat epävarmuutta kaikenlaisissa ostotilanteissa, ja asiantuntijapalvelujen ostajien epävarmuus on erityisen suurta. Sen lisäksi, että asiantuntijapalveluja on yleensä hankala arvioida etukäteen, niiden arviointi on usein vaikeaa vielä jälkeenpäinkin. Esimerkiksi potilas ei välttämättä ole vakuuttunut siitä, että hän todella tarvitsi tietyn leikkauksen, eikä oikeusjutun kantaja ilman muuta koe, että hänen asianajajansa teki oikein sopiessaan jutun. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa asiakkaiden koulutus näytteleeekin suurempaa roolia kuin markkinoinnissa yleensä.

Ongelma 3: Kokemus on elintärkeää

Vaikka asiantuntijapalvelujen ostajat ovat usein epävarmoja valintakriteereistään, yksi kriteeri on lähes poikkeuksetta mukana: asiantuntijan aikaisempi kokemus samanlaisista tapauksista. Ihmisillä on taipumus valita asiantuntijoita, jotka ovat hoitaneet heidän tapaustensa kaltaisia toimeksiantoja ennenkin. Ihmiset valitsevat tyypillisesti esimerkiksi lakimiehiä, jotka ovat hoitaneet tietäntyyppisiä oikeusjuttuja ja kirurgeja, jotka ovat menestyksekkäästi suorittaneet tietyn leikkauksen satoja kertoja. Tämä aiheuttaa ongelmia erityisesti kapeasti erikoistuneille ja juuri alalle tulleille asiantuntijoille.

Ongelma 4: Rajallinen mahdollisuus erilaistua

Tarjoomien erilaistaminen on erityisen vaikeaa asiantuntijapalvelujen markkinoijille. On hyvin haastavaa saada esimerkiksi tilintarkastus, avioero tai silmätutkimus erottumaan markkinoilla joukosta. Asiantuntijapalveluja ei voi erilaistaa pakkausta uusimalla tai väriä vaihtamalla. Asiantuntijapalvelun suorituksen muuntelu voi olla hyvin rajallista varsinkin, jos tietyt ammatilliset normit rajoittavat toimintatapoja. Vaikka tuotettu palvelu eroaisikin positiivisesti kilpailijoiden vastaavista, saattaa olla vaikeaa saada epävarmoja asiakkaita havaitsemaan ja tunnustamaan todelliset erot.

Ongelma 5: Laadunhallinnan ylläpito

Korkealuokkaisen laadun ylläpito on haastava tehtävä palvelujen markkinoijille ja erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinoijille. Palvelut eivät tule tuotantolinjoilta, joilla laatutasoa on helppo valvoa. Työvoimaintensiivisten palveluorganisaatioiden täytyy panostaa oikeiden ihmisten löytämiseen

ja motivoida heidät tunnolliseen työhön. Lisäksi myös asiakkaan oma käyttäytyminen vaikuttaa usein palvelun laatuun. Esimerkiksi konsultin tai lääkärin palvelut ovat tavallisesti hyödyllisempiä niille asiakkaille, jotka noudattavat saamiaan ohjeita.

Ongelma 6: Tekijöiden kouluttaminen myyjiksi

Usein ihmiset haluavat tutustua asiantuntijapalvelun tuottajaan ennen palvelun ostoa. Tällöin on hyödytöntä käyttää myyntiedustajia esittelemään palveluja, vaan asiantuntijoiden (eli tekijöiden) itse täytyy osallistua myyntitehtäviin. Asiantuntijoiden asenne myyntiä kohtaan on kuitenkin monesti negatiivinen, ja lisäksi heidän myyntitaitonsa ovat usein olemattomat. Monet lakimiehet, tilintarkastajat, arkkitehdit, lääkärit ja muut asiantuntijat eivät halua olla missään tekemisissä myymisen kanssa, eikä monilla heistä olisi edes siihen vaadittavia taitoja.

Ongelma 7: Asiantuntijan ajan käyttäminen markkinointiin

Asiantuntijat voivat veloittaa asiakkaita ajasta, jonka he käyttävät asiantuntijapalvelujen tuottamiseen, mutteivät ajasta, jonka he käyttävät palvelujensa markkinointiin. Tästä syystä monet yritykset ovat haluttomia varaamaan kovinkaan paljon asiantuntijoiden aikaa markkinointiin. Ongelmallista on myös esimerkiksi päättää, kuinka paljon markkinointiajasta tulisi omistaa olemassa oleville asiakkaille, uusasiakashankinnalle ja yleiselle PR-toiminnaalle. Asiantuntijan rooli sekä tekijänä että markkinoijana luo monenlaisia ajanhallintaongelmia.

Ongelma 8: Paine reagoida pikemmin kuin ennakoida

Monet asiantuntijat kohtaavat ajankäyttöongelmia, jotka johtuvat asiakkaiden vaatimuksista tarjota palveluja hyvin lyhyellä varoitusajalla. Asiakkailla on taipumus haluta toimeksiantonsa valmistuvan ”eilen”, mikä saattaa usein verottaa asiantuntijan esimerkiksi markkinointisuunnitteluun varaamaa aikaa. Asiantuntijan voi olla vaikeaa toimia ennakoivasti (käyttämällä aikaa liiketoimintansa suunnitteluun), kun asiakkaat painostavat.

Ongelma 9: Mainonnan vaikutuksia ei tunneta

Mainonta on yhä sen verran uutta monissa asiantuntijapiireissä, ettei sen vaikutuksia tunneta tarpeeksi hyvin. Tietoa tehokkaimmista mainosviesteistä, niiden esittäjistä ja tiedotusvälineistä tiettyjen asiantuntijapalvelujen mainostamiseksi ei ole karttunut. Toisaalta ei myöskään tiedetä, minkä tyyppistä mainontaa ei kannata käyttää, jotta asiakkaat eivät tulkitsisi viestejä väärin. Väärintulkinnasta voi esimerkiksi seurata, että asiakkaat alkavat epäillä asiantuntijan ammattitaitoa (”miksi hänen muuten tarvitsisi mainostaa?”).

Ongelma 10: Rajallinen markkinointituntemuspohja

Puutteellisen mainontatietämyksen lisäksi asiantuntijapalvelujen markkinoijien eli asiantuntijoiden markkinointiosaaminen on ylipäättään vähäistä. Asiantuntijat eivät myöskään yleensä jaa markkinointitietämystään keskenään, vaan pikemminkin pyrkivät pitämään toimensa omana tietonaan peläten menettävänsä jonkinlaisen kilpailuedun.

Kuten edellä annetuista esimerkeistä käy ilmi, asiantuntijapalvelujen markkinointiin liittyy monia eri näkökulmia, jotka asiantuntijayrityksen tulee toiminnassaan huomioida. Aineettomia, äärimmäisen henkilösidonnaisia palveluja on haastavaa markkinoida varsinkin, jos asiakkaat eivät ole ihan varmoja etsimästään eikä palveluntarjoajalla ole aikaa, rahaa tai taitoa viestiä itsestään asiakkaille. Seuraavaksi tarkastellaan varsinaista asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessia ja sitä, miten edellä esiteltyihin haasteisiin pyritään vastaamaan.

3.3 LÄHESTYMISTAPOJA ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTIIN

Asiantuntijapalveluja voidaan markkinoida edempänä esiteltyjen palvelujen markkinoinnin mallien mukaisesti asiantuntijapalvelujen tapauskohtaiset erityispiirteet huomioiden. Palvelujen markkinoinnin luvussa käsitellyt keskeiset teemat kuten laatu, asiakassuhteet ja sisäinen markkinointi ovat vähintään yhtä tärkeitä myös asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa, elleivät jopa tärkeämpiä. Varsinaisia asiantuntijapalvelujen markkinoinnin malleja on laadittu vain muutamia. Eräs tällainen verrattain kattava malli on Sipilän (1996, 39–43) muotoilema asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessi (kuvio 3-3), jossa on seitsemän keskeistä teemaa. Teemat kuvauksineen käsitellään lyhyesti seuraavaksi.

”Kaksijakoisuus – asiakassuhteitten jatkaminen ja uusasiakashankinta”

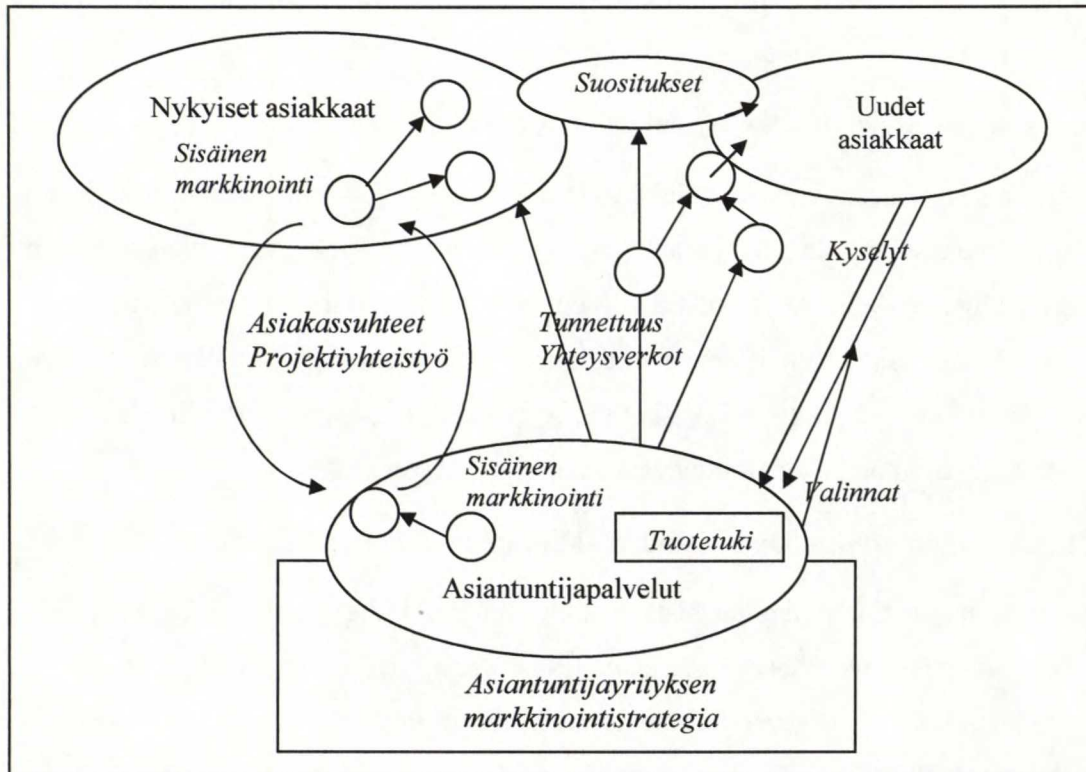
Asiantuntijapalvelujen markkinoinnilla on kaksi erityyppistä tehtävää: yhtäältä säilyttää nykyiset asiakkaat ja toisaalta hankkia uusia. Näitä tehtäviä on hyödyllistä tarkastella erillään toisistaan, sillä markkinointikeinot tehtävien toteutuksessa eroavat toisistaan huomattavasti. Kun nykyisten asiakkaiden pitäminen pohjautuu yleensä aiempien erinomaisesti hoidettujen toimeksiantojen synnyttämään luottamukseen, uusasiakashankinnassa sitä vastoin suositukset ja tunnettuus toimivat markkinoinnin kulmakivinä.

”Markkinointi on oheistoiminto toimeksiannossa tai projektissa”

Asiantuntijayritysten tulisi nähdä markkinointi mahdollisimman laajasti, sillä näissä yrityksissä markkinointia ja muuta toimintaa on mahdotonta erottaa toisistaan. Markkinointia tapahtuu kaikessa toiminnassa, ja hyvin tehty työ on parasta markkinointia. Asiantuntijat itse sekä markkinoivat että

myyvät työtään oman ammattilaistyönsä aikana, joten markkinointi voidaan nähdä ikään kuin oheistoimintona varsinaisen tehtävän yhteydessä. Samasta syystä erillisen markkinointiyksikön rooli asiantuntijayrityksessä on usein melko vähäinen.

Kuvio 3-3. Asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessi



Lähde: Sipilä 1996, 40

”Asiakkaan ja palveluntuottajan sisäinen markkinointiprosessi”

Sekä asiakkaan että palveluntarjoajan sisäinen markkinointi on olennaisen tärkeää yhteistyön onnistumisen kannalta. Palveluntarjoajan tulee ohjata henkilöstönsä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti, ja asiakkaan on osaltaan vakuutettava omat taustahenkilönsä ja tehtävä osuutensa palvelun onnistumiseksi.

”Asiantuntijapalvelujen markkinointi on suositusmarkkinointia”

Uusasiakashankinnan ensisijaisia välineitä ovat vanhojen asiakkaiden kautta saatavat kontaktit, joita saadaan suositusten eli referenssien kautta. Referenssejä synnyttävät esimerkiksi hyvin tehty työ, asiakaskunnan sekä henkilöstön laatu. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat asiantuntijayritystä herkästi omassa tuttavapiirissään, ja toisaalta asiantuntijapalvelua etsivät kääntyvät yleensä aina ensin luotettavina pitämiensä henkilöiden puoleen suositusten toivossa.

”Tunnettuus ja yhteysverkot”

Tunnettuus on asiantuntijayritykselle tärkeää. Tarvitessaan asiantuntijapalvelua potentiaalinen asiakas valitsee palveluntarjoajien joukosta sen, jonka hän tuntee tai muistaa. Muun muassa hyvin suoritettut aiemmat toimeksiannot, aktiivinen suosittelija- ja yhteysverkosto sekä esiintyminen asiantuntijana julkisuudessa luovat tunnettuutta.

”Palvelujen tuotteistus tukee erityisesti uusasiakashankintaa”

Palvelujen aineettomuus hankaloittaa uuden asiakkaan ostoprosessia. Palvelujen tuotteistamisen ja konkretisoinnin tarkoituksena on vähentää asiakkaiden epävarmuutta, palvelujen tuotantokustannuksia ja hinnoitteluperäisiä riskejä. Käytännössä palvelujen tuotteistus tarkoittaa, että palvelut nimetään ja niiden perusprosessit standardoidaan etukäteen mahdollisimman pitkälle (esimerkiksi työohjeiden ja tietojärjestelmien avulla). Asiakaskohtainen räätälöinti tapahtuu sitten itse palvelutilanteessa. Hyvä tuotetuki parantaa myös aloittelevan asiantuntijan työn laatua.

”Strateginen näkemys ohjaa asiakkaiden ja töiden valintaprosessia ja tuotekehitystä”

Asiantuntijayrityksen tulee valita potentiaalisista asiakkaista ne, jotka sopivat sen strategiaan. Kaikki asiakkaiden taholta tulevat kyselyt eivät esimerkiksi kuulu yrityksen osaamisalueeseen tai ovat väärinmuotoiltuja, jolloin yrityksen on strategisesti järkevää joko ohjata asiakas muualle tai muotoilla toimeksianto oikeanlaiseksi. Strategiaansa sitoutumalla yritys varmistaa erikoistumisensa oikeisiin asioihin ja asiakkaisiin, mikä lisää myös tehokkuutta ja kannattavuutta sekä mahdollistaa palvelujen jatkuvan kehittämisen.

Ahrnell ja Nicou (1990) ovat puolestaan määritelleet seitsemän kilpailukeinoa (kuvio 3-4), jotka ohjaavat asiantuntijayrityksen markkinointia. Kilpailukeinot liittyvät erottamattomasti toisiinsa muodostaen yhden yhtenäisen ja toimivan kokonaisuuden, eikä niitä voi vaihdella tai arvioida yksittäin kuten perinteisen markkinointimixin neljää P:tä. Samalla kyseiset seitsemän kilpailukeinoa voidaan nähdä vastakkaisina tietyille perinteisille markkinointikäsitteille. Keskeinen ajatus on, että asiantuntijayritys menestyy, kun sen työntekijät (asiantuntijat) pystyvät synnyttämään asiakkaiden luottamuksen yrityksen kykyyn ratkaista heidän ongelmiaan. (mt. 18–24)

Tiedon levittäminen

Asiantuntijayrityksen asiakkaat ovat monesti hyvin koulutettuja ja vaativia. Sen sijaan, että yritys yrittäisi vaikuttaa asiakkaisiinsa, sen tulisi levittää tietoa ja esiintyä alan asiantuntijana synnyttääkseen kunnioitusta ja luottamusta. Asiakas tarvitsee tietoa muun muassa ymmärtääkseen ongelmansa

ratkaisemiseksi tarjolla olevat mahdollisuudet, valitakseen toimittajan ja palvelun, ollakseen mukana palvelun toteutuksessa ja hyödyntääkseen sen tuloksen.

Kuvio 3-4. Asiantuntijayrityksen kilpailukeinot

Perinteiset kilpailukeinot		Asiantuntijayrityksen kilpailukeinot
Vaikuttaminen	↔	Tiedon levittäminen
PR (public relations)	↔	Yhteysverkko (henkilökohtaiset suhteet)
Joukkotiedotus	↔	Laadullinen kommunikaatio
Abstraktio (metatuote)	↔	Konkretisointi
Tilausten vastaanotto	↔	Asiakasvalinnat
Määrälliset markkinatutkimukset	↔	Asiakastuntemus
Tuotekehitys	↔	Pätevyyskulttuuri

Lähde: Ahrnell & Nicou 1990, 20

Yhteysverkko

Abstrakteja palveluja myydään luottamuksen avulla. Jos mahdollista, asiakas tekee valintansa jonkun sellaisen henkilön suosituksen pohjalta, johon hän luottaa. Rakentamalla yhteysverkkoaan tietoisesti yritys voi saavuttaa aseman, jossa toimialan mielipidejohtajat suosittelevat sitä. Suhteet edustavat kestävyyttä ja pysyvyyttä nykypäivän nopeasti muuttuvassa liikemaailmassa, ja hyvät suhteet voivat kestää eliniän. Yhteysverkko auttaa hankkimaan uusia asiakkaita ja uusia työntekijöitä sekä tarjoaa hyödyllistä informaatiota yrityksen toimintaympäristöstä.

Laadullinen kommunikaatio

Kuten muidenkin yritysten on asiantuntijayrityksen viestittävä markkinoille toiminnastaan. Asiantuntijayrityksen ulkoisen kommunikaation tulisi kuitenkin perustua henkilökohtaisiin kontakteihin massiivisen joukkoviestinnän sijaan. Ulkoisella viestinnällä voidaan vahvistaa toimeksiantoja, hoidtaa asiakassuhteita ja kasvattaa asiakkaiden turvallisuudentunnetta. Sisäinen kommunikaatio puolestaan tähtää työntekijöiden säilyttämiseen. Sekä informaatio (=mitä sanotaan) että kulttuuri (=mitä tehdään) ovat kommunikaatiota, ja niiden tulisi olla keskenään yhteneviä.

Konkretisointi

Koska asiantuntijapalvelut ovat usein abstrakteja, yrityksen on tarjottava asiakkaalle konkreettisia vihjeitä, jotta tämä voisi luottaa yritykseen ja ymmärtää, millä tavalla yritys voi hänen ongelmansa

ratkaista. Yrityksen konkreettiset symbolit ja elementit ja ylipäätään kaikki se, mikä näkyy, vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palvelusta.

Asiakasvalinnat

Asiantuntijayrityksen menestys ja kehitys on suuresti riippuvaista sen asiakkaista. Yrityksen tulisi-kin pyrkiä valitsemaan asiakkaansa sen sijaan, että se odottaisi tulevansa itse valituksi. Asiakkaat vaikuttavat muun muassa yrityksen imagon, pätevyyden, yhteysverkon ja myynnin kehittymiseen.

Asiakastuntemus

Kyetäkseen tarjoamaan asiakkailleen näiden todellisuudessa tarvitseman palvelun yrityksen on tunnettava syvällisesti sekä yksittäiset asiakkaansa että markkinat. Asiakastuntemus on järjestelmällistä työtä, jossa avoimuus ja asiakkaan kuuntelu näyttelevät tärkeää roolia. Informaatiota on syytä käsitellä ja varastoida järkevästi siten, ettei se katoa esimerkiksi työntekijän mukana tämän lopettaessa työt yrityksessä.

Pätevyyskulttuuri

Pätevyys toimii magneetin tapaan vetäen asiakkaita puoleensa. Tästä syystä asiantuntijayrityksen täytyy luoda kulttuuri, joka pyrkii jatkuvaan pätevyyden kehittämiseen. Pätevyys on sekä halua että kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia, ja pätevyyskehitys alkaa aina yksilöstä. Johdon tehtävänä puolestaan on luoda edellytykset ja mahdollisuudet tämänkaltaiselle kulttuurille yrityksessä.

Edellä kuvatut mallit ovat keskenään varsin yhtenevät muutamista painotus- ja käsite-eroista huolimatta. Mallien keskiössä on laadukas asiantuntijatyö, jonka synnyttämän luottamuksen avulla voidaan rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Nykyisiä asiakassuhteita hoidetaan asiakastietoa kartuttamalla ja kommunikoimalla asiakkaiden kanssa palvelukontekstiin sopivin tavoin. Toisaalta myös työntekijäsuhteiden hoitaminen huomioidaan molemmissa malleissa sisäisen markkinoinnin, kommunikaation ja pätevyyskulttuurin teemojen alla. Kumpikin malli pitää asiantuntijayrityksen tunnettuutta ja yhteysverkkoja tärkeinä keinoina uusasiakashankinnassa; samoin molemmat mallit tuovat esiin oikeiden asiakkaiden valinnan strategisesti tärkeänä tekijänä. Lisäksi mallit tuovat esiin myös aineettomien asiantuntijapalvelujen konkretisoinnin ja tuotteistamisen merkityksen.

3.4 YHTEENVETO ASiantuntijapalvelujen MARKKINOINNISTA

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on monenlaisia haasteita, joita asiantuntijoiden puutteellinen markkinointiosaaminen ja negatiivinen asenne usein mutkistavat entisestään. Asiantuntijapalvelut ovat hyvin heterogeeninen ryhmä erikoisosaamista, jonka luonteenomaisia piirteitä ovat stan-

dardoimattomuus, monimutkaisuus, luovuus sekä ennen kaikkea vahva henkilösidonaisuus. Äärimmäisen aineettomien asiantuntijapalvelujen ostoprosessia leimaa suuri epävarmuus, eikä asiakas useinkaan tiedä, mitä hän tulee saamaan tai mitä hän tarkalleen ottaen edes haluaa. Asiantuntemukseensa ja ammattietiikkaansa perustuen asiantuntijan on määriteltävä asiakkaan todellinen tarve ja varmistuttava oikeanlaisella viestinnällä siitä, että asiakas yhtyy tähän käsitykseen.

Kuten missä tahansa palveluyrityksessä, markkinointi olisi nähtävä osana kaikkea toimintaa myös asiantuntijayrityksessä. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnilla on kaksi pääasiallista tehtävää: nykyisten asiakkaiden säilyttäminen sekä uusasiakashankinta. Nykyisille asiakkaille asiantuntijapalvelujen markkinointi tapahtuu asiakassuhteessa syntyneen luottamuksen avulla, jonka pohjana on asiantuntijan syvällinen asiakastuntemus sekä asiakkaan kokemus hyvin tehdystä asiantuntijatyöstä. Asiantuntijatyön laadukkuutta lisää palvelujen tuotteistus; lisäksi palveluympäristön konkreettiset elementit vaikuttavat herkästi asiakkaiden laatukokemukseen. Uusasiakashankinnassa keskeisiksi keinoiksi nousevat nykyisten asiakkaiden antamat suositukset sekä tunnettuus, jota yritys voi parantaa yhteysverkkonsa lisäksi perinteisempien markkinointitoimien avulla. Viestinnässä tiedon levittäminen on suostuttelua tehokkaampaa ja laadullinen kommunikaatio määrällistä tärkeämpää.

Henkilöstö on asiantuntijayrityksen tärkein resurssi, ja sitä tulee kohdella asianmukaisesti arvostaen. Yrityksessä täytyy luoda puitteet asiantuntijoiden ammattitaidon kehittämiseksi sekä yrityskulttuuri, joka pyrkii jatkuvaan osaamisen kartuttamiseen. Yrityksen sisäisen kommunikaation tulisi luonnollisesti olla linjassa halutun yrityskuvan ja ulkoisen viestinnän kanssa. Oikeilla asiakasvalinnoilla voidaan puolestaan vaikuttaa siihen, että yritys myös pysyy valitsemallaan kehityspolulla. Loppuyhteenvetona todettakoon, että palvelujen markkinoinnin luvussa esitellyt tärkeät teemat – laatu, asiakassuhteet ja sisäinen markkinointi – ovat myös asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kulmakivet.

4 ASiantuntijayrittäjyys

Sekä asiantuntijuus että yrittäjyys ovat nykyisin yhä näkyvämmän yhteiskunta- ja taloustieteellisen keskustelun kohteina. Myös asiantuntijayrittäjyyden käsitettä käytetään enenevissä määrin, ja joissakin korkeakouluissa ilmiö näkyy jo opintosuunnitelmissa (asiantuntijayrittäjyys-kurssia tarjotaan ainakin Tampereen teknillisessä yliopistossa ja EVTEK-ammattikorkeakoulussa). Kuitenkin yrittäjä ja asiantuntija voidaan tahoillaan määritellä monin eri tavoin, kun taas asiantuntijayrittäjälle ei ole olemassa edes yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tavallisin yleisluontoinen määritelmä kuuluu, että asiantuntijayrittäjä myy elääkseen asiantuntemustaan, eli palvelua. (ks. esim. Kokkonen 2006)

Tässä luvussa tutustutaan lyhyesti asiantuntijayrittäjyyteen. Ensin esitellään muutamia yrittäjyyden määritelmiä sekä yrittäjäominaisuuksia. Tämän jälkeen pohditaan asiantuntijuuden luonnetta ja lopuksi yhdistetään yrittäjyyden ja asiantuntijuuden käsitteet asiantuntijayrittäjyydeksi. Luvun tavoitteena on valottaa asiantuntijayrittäjyyden ilmiötä ja rakentaa siten pohjaa tämän tutkimuksen kohdeilmiön näkökulmalle, joka on nimenomaan asiantuntijayrittäjän – eli tässä tutkimuksessa eläinlääkäriyrittäjän – näkökulma.

4.1 YRITTÄJÄN MÄÄRITELMIÄ JA YRITTÄJÄOMINAISUUKSIA

Englannin kielen yrittäjää tarkoittava sana *entrepreneur* on alun perin johdettu ranskankielisestä verbistä *entreprendre*, joka tarkoittaa 'alkaa, aloittaa, panna alkuun tai vireille'. Yrittäjä on siis alkuunpanija; joku, joka alkaa organisoida ja johtaa liiketoimintaa ja ottaa vastuulleen myös sen riskit (Kuratko & Hodgetts 2007, 32). Yrittäjyyttä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, ja yrittäjälle löytyy kirjallisuudesta myös lukuisia muita määritelmiä. Seuraavaksi esitellään lyhyesti niistä tunnetuimmat (ks. esim. Deakins 1999, 10–14).

Cantillon ja Say

Cantillon oli ensimmäinen, joka tunnisti yrittäjien ratkaisevan roolin talouden kehityksessä 1700-luvun alkupuolella. Cantillonin mukaan yhteiskunta jakautui kolmeen luokkaan: yrittäjiin, maanomistajiin ja palkollisiin – näistä yrittäjät olivat tärkein luokka ja talouden keskeisiä toimijoita. Myös 1800-luvun alkupuolella vaikuttanut Say piti yrittäjää talouselämän keskipisteenä sekä talouden muutoksen ja kehityksen katalysaattorina. Hänen näkemyksensä tukee perinteistä näkemystä, jonka mukaan yrittäjä on tuotannontekijät yhteen tuova liiketoiminnan organisoija ja riskinottaja.

Schumpeter

Schumpeterin näkemykset ovat olleet varsin suosittuja yrittäjyyden tieteenalalla. 1900-luvun alkupuolella vaikuttaneen Schumpeterin mukaan yrittäjä on ennen kaikkea innovoija, uuden luoja. Yrittäjä saa aikaan muutosta kehittämällä uutta teknologiaa, uusia prosesseja tai tuotteita. Kuka tahansa ei voi olla yrittäjä, vaan vain tietyillä, poikkeuksellisilla ihmisillä on siihen vaadittavat ominaisuudet.

Knight

Schumpeterin aikalainen Knight määrittelee yrittäjän yksilöksi, joka on halukas ottamaan riskejä ja sietämään epävarmuutta saadakseen palkkiokseen yrityksen tuottaman voiton. Mahdollisuus tehdä voittoa syntyy muutokseen liittyvästä epävarmuudesta, sillä jos muutos on täysin ennustettavissa, voittomahdollisuutta ei ole. Knight tekee selvän eron riskin ja epävarmuuden välille. Riski on tietyllä todennäköisyydellä tapahtuva lopputulos, kun taas aito epävarmuus liittyy lopputulokseen, jonka todennäköisyyttä ei voi laskea ja jota vastaan ei voi suojautua vakuutuksilla. Yrittäjä on siis valmis hyväksymään myös sen jäljelle jäävän osuuden, jota ei voi ennakoida.

Shackle

1900-luvun loppupuolella vaikuttaneen Shacklen mukaan yrittäjä on luova, mielikuvituksellinen ja omaperäinen. Shacklen yrittäjä kuvittelee mielessään potentiaaliset liiketoimintamahdollisuudet. Epävarmuus toimii yrittäjille virikkeenä keksiä voittomahdollisuuksia, ja mielikuvitus on oleellinen tekijä mahdollisuuspotentiaalin tunnistamisessa. Tätä potentiaalia verrataan sitten saatavilla oleviin resursseihin, mikä johtaa tuotantopäätökseen ja yrittäjyyteen.

Kirzner

Kirznerin (s. 1930) mukaan yrittäjä on joku, joka on aina valppaana tuottoisien liiketoimintamahdollisuuksien varalta. Näitä mahdollisuuksia tunnistamalla yrittäjä pystyy toimimaan vaihdantaa helpottavana välikätenä tuottajien ja asiakkaiden välillä ja hyötymään tästä toiminnasta. Yrittäjän ei tarvitse omistaa resursseja, vaan tuotto syntyy välittäjätoiminnasta. Tällaisen välikäsiroolin tekee mahdolliseksi tiedon epätäydellisyys: yrittäjällä on jotain sellaista tietoa, jota muilla toimijoilla ei ole. Kirzneriläinen yrittäjä on kuitenkin myös luova, ja hän käyttää luovuuttaan liiketoimintamahdollisuuksien muotoilemiseen hankkimansa tiedon valossa.

Vaikka eri määritelmien välillä on eroja, yrittäjyyden tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että epävarmuuden ja muutoksen oloissa yrittäjä on talouden avaintoimija. Yrittäjyysajattelun kahdeksi päälinjaksi ovat muodostuneet Knightin näkemys, joka painottaa yrittäjien riskinkanto- ja epävarmuu-

densietorooleja sekä Schumpeterin lähestymistapa, jossa yrittäjä on innovoija, uusien järjestelmien ja tuotantomahdollisuuksien luoja. Muut näkökulmat korostavat yrittäjän tietoa ja mahdollisuuksien oivalluskykyä sekä kirzneriläisen yrittäjän välikäsiroolia. Kuitenkin yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten resurssien ja tilojen saatavuus paikallisessa toimintaympäristössä. Uutta liiketoimintaa luova yrittäjyys on osa prosessia, johon vaikuttavat monien historiallisten tekijöiden lisäksi myös talouden muutoksesta syntyvät mahdollisuudet. (Deakins 1999, 16)

Usein varsinkin amerikkalaisessa yrittäjyyskirjallisuudessa tehdään selvä ero yrittäjän (entrepreneur) ja pienyrityksen omistajan (small-business owner) välille. Varsinaisen yrittäjän tärkeimmiksi tavoitteiksi yrityksensä suhteen nimetään usein innovointi, mahdollisimman nopea voiton tekeminen ja kasvuhakuisuus. Sitä vastoin pienyrityksen omistaja pitää monesti parempana vakaampaa ja vähemmän aggressiivista johtamistapaa. Pienyritykset eivät tyypillisesti ole alansa markkinajohtajia eivätkä ne useinkaan osallistu uusien tai innovatiivisten käytäntöjen kehittämiseen. (Kuratko & Hodgetts 2007, 4) Tämän jaon mukaan yrittäjä on siis schumpeterilainen innovaattori, kun taas pienyrityksen omistajaa voidaan luonnehtia pikemminkin say'laiseksi liiketoiminnan organisoijaksi.

Yrittäjyyttä voidaan lähestyä myös tunnistamalla tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, jotka ovat luonteenomaisia menestyville yrittäjille. Käsitys, että yrittäjäksi synnyttään, ei kuitenkaan nauti nykyään enää kovin suurta kannatusta. Sen sijaan koulutuksella ja kokemuksella katsotaan olevan vähintään yhtä tärkeä – ellei jopa tärkeämpi – merkitys kuin synnynnäisillä luonteenpiirteillä. Tyypillisten yrittäjäominaisuuksien määrittely auttaa kuitenkin ymmärtämään yrittäjyyden ilmiötä paremmin. Korunka ym. (2003) nostavat esiin seuraavat kolme kirjallisuudessa eniten kannatusta saanutta yrittäjäominaisuutta, jotka saavat vahvistusta myös heidän empiirisestä tutkimuksestaan:

- **Suorittamisen tarve:** yrittäjällä on usein suuri tarve suorittaa, mikä voidaan määritellä haluksi tehdä erinomaista työtä ja saavuttaa tavoitteet suhteessa asetettuihin vaatimuksiin. Tämmäntyyppiset suorittajat ottavat vastuun päätöksistä ja ratkaisujen keksimisestä ongelmiin, mutta he myös asettavat tavoitteet siten, että ne ovat saavutettavissa. Tyydytys saadaan ratkaisun löytämisestä ongelmaan, ei niinkään rahallisista palkkioista.
- **Taipumus ottaa (laskelmoituja) riskejä:** yrittäjillä on keskimääräistä suurempi taipumus ottaa riskejä, mutta toisaalta yrittäjät eivät yleensä ole uhkapelaajia, vaan otetut riskit arvioidaan etukäteen.
- **Korkea sisäinen kontrollitarve:** yrittäjät, joiden sisäinen kontrollitarve on korkea, haluavat tyypillisesti hallita ympäristöään ja omaa kohtaloaan, eli olla oman itsensä herroja.

Deakins (1999, 19–20) esittelee myös muita yleisimpiä yrittäjiin yhdistettäviä luonteenpiirteitä, joita ovat muun muassa innovatiivisuus, epävarmuuden sietokyky, visionäärisyys sekä itsenäisyyden tarve. Yrittäjäominaisuuksia on kuitenkin varsin haastavaa mitata käytännössä. Ihmiset muuttuvat ajan myötä, ja arviot henkilöiden ominaisuuksista ovat useimmiten subjektiivisia. Lisäksi keskittyäessä tarkastelemaan yksilöiden luonteenpiirteitä sivuutetaan helposti ympäristön ja kulttuurin vaikutukset, joiden vaikutus yrittäjyyteen voi olla jopa tärkeämpi. Lisäksi muun muassa sukupuoli, ikä, sosiaaliluokka ja koulutus voivat vaikuttaa suuresti siihen, tuleeko yksilöstä yrittäjä. Myöskään oppimisen roolia ei saisi vähätellä. (mt. 22)

Kaiken kaikkiaan yrittäjyys on monitasoinen ilmiö, johon liittyy paljon eri yksilö-, kulttuuri- ja ympäristökohtaisia tekijöitä. Kuratko ja Hodgetts (2007, 33) tiivistävät yrittäjyyden seuraavanlaiseen yhteenvetoon:

“Yrittäjyys on dynaaminen prosessi, johon liittyy visiointia, muutosta ja uudenluontia. Se vaatii energian ja intohimon soveltamista uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen kehittämiseen ja toteutukseen. Yrittäjyyden keskeisiin aineksiin kuuluvat halukkuus ottaa laskelmoituja aikaa, pääomaan tai uraan liittyviä riskejä; kyky koota tehokas yritystiimi; luova taito johtaa tarvittavia resursseja; perustavanlaatuinen taito rakentaa vankka liiketoimintasuunnitelma; sekä lisäksi visiota tunnistaa mahdollisuus siellä, missä toiset näkevät kaaosta, ristiriitoja ja hämmennystä.”

4.2 ASiantuntijuuden olemus

Asiantuntijuuden luonnetta käsiteltiin jossain määrin jo edellisessä luvussa (ks. luku 3) asiantuntijapalvelujen yhteydessä. Itse asiantuntijan ja asiantuntijuuden käsitteitä on kuitenkin syytä syventää, sillä asiantuntijan määritelmä on ehkä yrittäjän määritelmääkin monisyisempi. Keskustelua asiantuntijuuden olemuksesta on käyty muun muassa sosiologian sekä kasvatus- ja kognitiotieteen piirissä – tämän tutkielman tarpeisiin riittää kuitenkin hieman yleisluonteisempi tarkastelu.

Sipilä (1991, 17) määrittelee asiantuntijan yksinkertaisimmillaan asiantuntijapalvelun tuottajaksi. Muita asiantuntijan yleisluonteisia määritelmiä ovat (Pirttilä ym. 1996, 9):

- Asiantuntija tietää jostakin asiasta enemmän kuin keskiverto maallikko
- Asiantuntija on teorian soveltaja ja hänellä on pitkä koulutus
- Asiantuntijalla on arvovaltaa ja hän kykenee ratkaisemaan erityisiä ongelmia
- Asiantuntijalla on lupa antaa asiantuntijalausuntoja ja hän veloittaa palveluistaan rahallisia korvauksia

- Asiantuntijat ovat koulutettuja ammattilaisia

Asiantuntija-aseman keskeinen piirre on, että se erottaa henkilön vertailuryhmästä. Käytännössä henkilöstä tulee usein asiantuntija, kun hän täyttää tietyt ammatilliset standardit – ammattikuntaan hyväksymisen jälkeen asiantuntijan asiantuntemusta ei yleensä kyseenalaisteta kovin helposti. Lisäksi useimpien ammattikuntien vahva kollegiaalisuus saa ammattikunnan toimimaan yksittäisen asiantuntijan puolustajana ulospäin silloinkin, kun häntä kritisoidaan ammattikunnan sisällä. Toisaalta nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa monilla asiantuntijoilla on yhä suurempi paine ylläpitää ja kehittää osaamistaan – asiantuntija-asema on ansaittava jatkuvasti uudestaan. (Sipilä 1991, 19)

Pirttilä ym. (1996) jakavat asiantuntijat professioihin ja ekspertteihin. Professiot edustavat ”perinteistä” asiantuntijuutta eli vakiintuneita ja arvovaltaisia, asiantuntijoista koostuvia ammattikuntia. Tyypillisiä professioita ovat esimerkiksi lääkärit, asianajajat, arkkitehdit, opettajat ja insinöörit. Vahvoille professioille luonteenomaisia tekijöitä ovat kytkentä tiedejärjestelmään ja pitkä teoreettinen koulutus, arvovalta ja työmarkkinoiden reviirihallinta, omat professionaaliset järjestöt sekä oma erityinen ammattietiikka. Uudempaa asiantuntijuutta eli eksperttejä syntyy puolestaan esimerkiksi tietoteknologian, markkinoinnin ja median piirissä. Ekspertit muuttavat asiantuntijuutensa muotoa tilannekohtaisesti ja kysynnän mukaan. (mt. 5)

Pirttilä ym. (1996) myös muotoilevat seitsemän tehtävää, joita he pitävät asiantuntijan elämän edellytyksinä ja kuoleman synteinä. Se, miten hyvin nämä tehtävät hoidetaan, määrää asiantuntijan kohtalon, olipa kyse sitten yksilöstä, asiantuntijaorganisaatiosta tai ammattikunnasta. Jos yksikin tehtävä jää hoitamatta, asiantuntijan työ kuolee pitkällä aikavälillä. Nämä tehtävät ovat (mt. 29):

- 1) Omaksu, kehitä ja sovelleta teoreettista tietämystä
- 2) Operoi oikein työmarkkinoilla
- 3) Organiso i ja ohjaa toimintaasi järkevästi
- 4) Toimi taloudellisessa mielessä kannattavasti
- 5) Hallitse sosiaaliset vuorovaikutustaidot
- 6) Toimi eettisesti oikein
- 7) Ole asiantuntija oman asiantuntemuksesi suhteen

Asiantuntijuus voidaan jakaa myös suljettuun ja avoimeen asiantuntijuuteen. Eräsaaren (2002) mukaan suljettu asiantuntijuus liittyy luotettaviin instituutioihin tai professioihin. Tällaista asiantunti-

juutta esiintyy etenkin erityisosaamiseen ja teknologioihin perustuvissa yhteyksissä kuten lääketieteessä, oikeustieteessä ja insinööritieteissä. Sitä vastoin avoimelle asiantuntijuudelle on tyypillistä, että asiantuntija voi olla kuka tahansa yksilö, joka osoittaa omaavansa erityisiä taitoja tai tietyn tyyppistä tietoa. Avointa asiantuntijuutta esiintyy muun muassa yhteiskuntatieteessä, sosiaalityössä ja terapiassa. (mt. 30–32) Haapakoski (2002) puhuu puolestaan ”uudesta asiantuntijuudesta”, jossa asiantuntijan käytännön työkokemuksella on koulutuksen tuottamaa tietoa keskeisempi asema. Uuden asiantuntijuuden laatua ei arvioi professio, vaan asiakaskunta. Uutena asiantuntijuutena voidaan pitää esimerkiksi erityyppistä konsultointia, kuten atk- tai viestintäkonsultointia. (mt. 109–110)

4.3 SYNTEESI ASIANTUNTIJAYRITTÄJYYDESTÄ

Asiantuntijayrittäjälle ei ole olemassa tieteellistä eikä toisaalta myöskään yleisluontoista määritelmää. Kokkonen (2006, 13) lähtee liikkeelle siitä, että asiantuntijayrittäjä on sekä asiantuntija että yrittäjä, joka osallistuu asiantuntemuksen kaupallistamiseen ja asiantuntijapalvelujen tuottamiseen. Asiantuntijat voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan, eli professionaaleihin ja eksperteihin edellisessä luvussa kuvatus mukaisesti. Toisaalta myös yrittäjät voidaan jakaa kahteen summittaiseen ryhmään: schumpeteriläisiin innovoijiin sekä say’laisiin yritystoiminnan organisoijiin. Kun nämä yhdistetään keskenään, saadaan neljä asiantuntijayrittäjän tyyppiä (kuvio 4-1). Nämä tyypit kuvataan lyhyesti seuraavaksi (mt. 14–21).

Kuvio 4-1. Asiantuntijayrittäjien tyypit

	Say’lainen	Schumpeteriläinen
Professionaalinen	Ammatinharjoittaja-asiantuntija	Uudistuva asiantuntija
Ei-professionaalinen	Tekninen ammattilainen	Innovoiija

Lähde: Kokkonen 2006, 14

Ammatinharjoittaja-asiantuntija

Ammatinharjoittaja-asiantuntija on profession edustaja, joka harjoittaa asiantuntemustaan itsenäisenä yrittäjänä. Esimerkki tällaisesta asiantuntijayrittäjästä on yksityispuolella toimiva lääkäri tai asianajaja. Ammatinharjoittaja-asiantuntijan toiminnassa keskeisiä tekijöitä ovat eettisyys ja luottamus. Asiakkaan on voitava luottaa yhtäältä siihen, että asiantuntijayrittäjä ratkaisee hänen ongelmansa parhaalla mahdollisella tavalla ja toisaalta siihen, että hänen tietonsa pysyvät luottamuksellisina.

Uudistuva asiantuntija

Uudistuva asiantuntija on myös professionaali, mutta pelkän perusasiantuntemuksen harjoittamisen sijasta hän luo myös innovaatioita. Eettisyys ja luottamus ovat luonnollisesti tärkeitä myös uudistuvan asiantuntijan toiminnassa. Tämänäköinen asiantuntijayrittäjä joutuu kuitenkin ponnistelemaan peruspalvelujen tarjoajaa enemmän luottamuksen ansaitakseen, sillä asiakkaat ovat usein epäluuloisia uusien menettelytapojen kohtaan ja vastustavat muutosta.

Tekninen ammattilainen

Tekninen ammattilainen on ekspertti, joka harjoittaa osaamistaan yrittäjänä. Esimerkkejä teknisistä ammattilaisista ovat kirjanpitäjä ja mikrotukihenkilö.

Innovoija

Innovoija on puolestaan ekspertti, joka luo innovaatioita pelkän ammatillisen perusosaamisen harjoittamisen sijaan. Tyypillisesti innovoija syntyy, kun tekninen ammattilainen syventää vuosien kuluessa osaamistaan. Esimerkkinä tästä on atk-konsultti, joka voi luoda asiakkailleen uusia ja aiempaa parempia ratkaisuja.

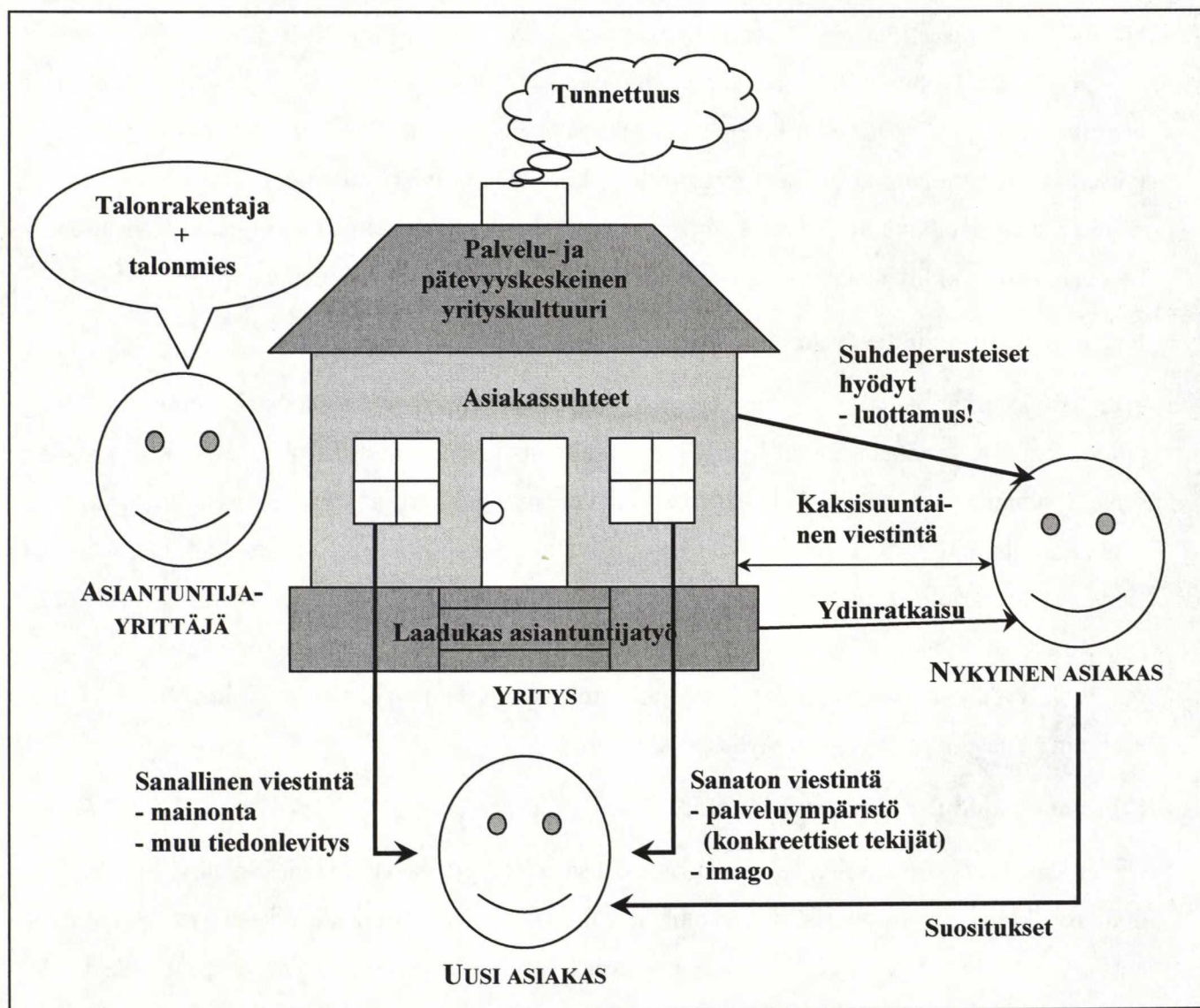
Esitetyt asiantuntijayrittäjäluokat ovat varsin karkeita, mutta kuvaavat asiantuntijayrittäjyyden laajaa kenttää kuitenkin melko osuvasti. Tämän tutkielman asiantuntijayrittäjät, eläinlääkäriyrittäjät, kuuluvat suurimmaksi osaksi ammatinharjoittaja-asiantuntijoiden luokkaan; toisaalta mikään ei tietenkään sulje pois sitä, ettei eläinlääkäriyrittäjä voisi olla myös uudistuva asiantuntija. Yhteenvedon asiantuntijayrittäjyydestä voidaan sanoa, että se on varsin monitasoinen ja mutkikas ilmiö, jota tullaan varmasti tutkimaan lähitulevaisuudessa enemmän. Kokkosen (2006, 22) tutkimuksessa eräs haastateltava tiivisti asiantuntijayrittäjyyden luonteen seuraavasti:

”Asiantuntijayrittäjän asiakastyön ohella kulkee jatkuvasti tarve kehittyä ja pysyä ajan tasalla. Asiantuntijalta odotetaan yleensä laajaa yleissivistystä ainakin omalla toimialallaan. Asiantuntemuksen laajentaminen on tiettyyn rajaan asti mahdollista, mutta keskeistä ovat myös yhteistyöverkostot eli arvoverkoston synnyttäminen. Asiantuntijan palveluita ostetaan luottamuksen ja sopivuuden avulla. Suhteet, tunnettavuus ja näkyvyys ovat merkittäviä. Asiantuntijankin on kuitenkin tehtävä myynti-työtä, oltava pitkäjänteinen asiakassuhteissa ja toimintatavoissa.”

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MALLI ASiantuntijapalvelujen MARKKINOINNISTA

Tutkielman teoriaosuuden tehtävänä oli toimia pohjana tässä luvussa esiteltävälle mallille asiantuntijapalvelujen markkinoinnista (kuvio 5-1). Malliin on haettu aineksia edellisten lukujen kolmesta tieteellisestä keskustelusta, jotka ovat palvelujen markkinointi, asiantuntijapalvelujen markkinointi sekä asiantuntijayrittäjäyys. Mallissa asiantuntijayrityksen markkinointi nähdään talona, jossa on kolme päärakennetta: kivijalka (asiantuntijatyö), seinät (asiakassuhteet) sekä katto (yrityskulttuuri); lisäksi ulkoista markkinointiviestintää edustavat ikkunat sekä savupiippu. Mallin johtavana ajatuksena on, että yrityksen koko toiminta (talo) on samalla markkinointia. Seuraavaksi käsitellään hie-
man lähemmin mallin eri osatekijöitä.

Kuvio 5-1. Malli asiantuntijapalvelujen markkinoinnista



Kivijalka: laadukas asiantuntijatyö

Kuten luvussa kolme todettiin, hyvin tehty työ on asiantuntijayrityksen parasta markkinointia. Ammattitaitoiset, kokeneet ja toisaalta myös luovat asiantuntijat ovat jokaisen asiantuntijayrityksen tärkein resurssi, jonka voidaan katsoa muodostavan yrityksen toiminnan ja siis myös markkinoinnin kivijalan. Yrityksen tuottama ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys ja sen on oltava riittävän laadukas tyydyttääkseen asiakkaiden ydintarpeen. Toisaalta nykypäivän yhä valistuneemmat ja vaativammat asiakkaat haluavat kokonaispalvelulta muutakin kuin ensiluokkaista teknistä laatua. Toisin sanoen, talo tarvitsee myös seinät.

Seinät: asiakassuhteet

Asiakas haluaa asiantuntijayritykseltä luonnollisesti ratkaisun ongelmaansa, mutta tämän lisäksi hän on usein kiinnostunut niistä suhdeperusteisista hyödyistä (ks. luku 2), joita suhde yritykseen voi hänelle mahdollisesti tarjota. Asiantuntijapalvelujen erityispiirteistä johtuen asiakkaalla on voimakas tarve voida luottaa yritykseen, ja luottamuksen syntyminen onkin erittäin keskeistä asiakassuhteen luomisen ja säilyttämisen kannalta. Asiakassuhteet edellyttävät kaksisuuntaista viestintää yrityksen ja asiakkaiden välillä, ja yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä ylipäättään asiakkaidensa tuntemiseen. Oppimalla lisää asiakastaan yritys voi löytää jatkuvasti uusia tapoja toimintansa parantamiseen.

Katto: palvelu- ja pätevyyskeskeinen yrityskulttuuri

Jotta yrityksen tarjoamat asiantuntijapalvelut pysyisivät laadukkaina sekä asiakassuhteet hyvinä ja pitkäkestoisina, tarvitaan taloon kyseisiä rakenteita suojaava katto, yrityskulttuuri. Kun yrityksen sisäisiä suhteita rakennetaan pitkäjänteisesti palvelukeskeisyyden näkökulmasta ja niistä myös pidetään huolta, aito kiinnostus asiakkaisiin ja palveluun muodostuu osaksi yrityskulttuuria. Samoin yrityksen on tarjottava puitteet asiantuntijoiden jatkuvalla henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseksi, mikä tulisi niin ikään integroida yrityskulttuuriin. Tällöin kyseiset toimintatavat ja ajattelumallit säilyvät yrityksessä, vaikka osa henkilöstöstä välillä vaihtuisikin. Luonnollisesti hyvä yrityskulttuuri heijastuu positiivisesti myös asiakkaisiin.

Ikkunat: sanallinen ja sanaton viestintä

Uudet asiakkaat ottavat yritykseltä vastaan sekä sanallista että sanatonta viestintää. Tämä kuvataan mallissa ikkunoina, joista sisään katsomalla voi saada jonkinlaisen käsityksen yrityksen toiminnasta. Luonnollisesti vain vierailu sisällä talossa (palvelun kokeilu) antaa yleensä riittävästi informaatiota ja kokemuksia laatuarvioinnin ja asiakkuuspäätöksen tekemiseksi, mutta ikkunoiden tulisi olla niin isot ja kirkkaat, että kynnyks tulla ovesta sisään olisi mahdollisimman matala. Sanallinen

viestintä on tyypillisesti mainontaa tai muuntyyppistä tiedonlevitystä, ja sen tulisi olla luonteeltaan nimenomaan tiedottavaa, ei suostuttelevaa. Sanaton viestintä puolestaan käsittää muun muassa palveluympäristön konkreettisine elementteineen sekä imagon, jotka markkinoinnissa tulisi myös huomioida. Yrityksen tarjoama viestintä tavoittaa luonnollisesti uusien asiakkaiden lisäksi myös nykyiset, mutta mallissa markkinointiviestintä on tarkoituksellisesti kuvattu koskemaan lähinnä uusia asiakkaita, koska näiden kohdalla ulkoisen viestinnän merkitys on nykyisiä asiakkaita huomattavasti suurempi.

Savupiippu: tunnettuus

Tunnettuudella tarkoitetaan tässä sitä, että kun potentiaalinen asiakas alkaa etsiä palveluntarjoajaa, hänelle tulee jostain syystä mieleen tai hän muistaa vanhastaan juuri ”meidän yrityksemme”. Tunnettuutta syntyy kaikesta siitä toiminnasta, jota yritys harjoittaa: hyvin suoritetuista asiantuntijatehtävistä, tyytyväisten asiakkaiden ja yhteysverkkojen viidakkorummusta sekä julkisuudessa esillä olemisesta. Tunnettuudella on merkitystä etenkin kauempana sijaitsevien asiakkaiden houkuttelemisessa: savupiipusta nouseva savu voi näkyä pitkänkin matkan päähän. Toisaalta jos savupiippua ei ole eikä savua tule, potentiaaliset asiakkaat eivät ehkä löydä yritystä.

Talonrakentaja ja talonmies: asiantuntijayrittäjän kaksi roolia

Asiantuntijayrittäjällä on mallissa kaksi roolia. Ensinnäkin hän on rakennusmies, joka rakentaa mallin talon. Yrittäjän näkemykset, arvot ja luonne määräävät suurelta osin sen, millainen talosta tulee: millaisia asiantuntijoita yrityksessä työskentelee, miten asiakassuhteita hoidetaan ja miten tärkeinä asiakaspalvelua ja asiantuntemuksen kehittämistä pidetään. Toisekseen yrittäjä toimii myös rakennetun talon talonmiehenä, eli ylläpitää ja kehittää yrityksen osaamista, toimintaa ja markkinointia. Huomionarvoinen seikka on se, että molempiin rooleihin liittyy vahvasti visionäärisyys – kyse ei siis ole pelkistä teknisistä ylläpitorooleista, päinvastoin. Talonrakentaja-talonmiesyrittäjän rooli korostuu luonnollisesti erityisesti pienyrityksissä.

Asiakkaat: nykyinen ja uusi

Kuten luvussa kolme esitettiin, markkinointitoimenpiteet nykyisten ja uusien asiakkaiden välillä eroavat toisistaan selvästi. Tästä syystä myös mallin asiakkaat on jaettu nykyisiin ja uusiin. Nykyisten asiakkaiden kohdalla markkinointi on pääasiassa luottamukseen perustuvan asiakassuhteen hoitamista, kun taas uusien asiakkaiden kanssa perinteisempi, ulkoinen markkinointiviestintä näyttelee tärkeää roolia. Lisäksi on hyvä muistaa, että nimenomaan asiantuntijayritykset saavat paljon uusia asiakkaita nykyisten asiakkaiden suositellessa yritystä tuttavilleen. Olemassa olevien asiakassuhteiden hyvä hoitaminen kannattaa siis monella tapaa.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Tämän tutkielman empiirisen osan tutkimuskohteena oli pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointi yksityissektorilla. Kyseessä on ilmiö, jota tutkimuksen tuli kartoittaa ja kuvailla ennen kaikkea *laadullisesti* – määrällisiä tekijöitä ei pidetty tämän tutkimuksen kannalta oleellisina. Tutkimusta lähdettiin siis tekemään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullisen tutkimusstrategian tyypillisiä tehtäviä ovat ilmiöiden selittäminen ja tulkitseminen, uuden teorian rakentaminen tai muokkaaminen vallitsevien teorioiden soveltamisen sijaan sekä mahdollisten yleistysten tekeminen yksityistapauksista (ks. esim. Bryman & Bell 2007). Näiden tehtävien katsottiin sopivan myös tähän tutkimukseen.

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkielman empiirisen osan tutkimusmenetelmä valintaperusteineen. Ensin määritellään empiirisen tutkimuksen tehtävä, minkä jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmän ja tutkimusotoksen valinnassa käytettyjä kriteerejä sekä tutkimuksen käytännön toteutusta. Lopuksi arvioidaan vielä aineiston pätevyyttä ja luotettavuutta.

6.1 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten pieneläinlääkintäpalveluja markkinoidaan yksityissektorilla Suomessa ja miten tätä markkinointia voitaisiin mahdollisesti parantaa. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu Suomessa. Tutkielman empiirisen osion tehtävänä oli osaltaan vastata näihin kysymyksiin teoreettisen viitekehyksen valossa ja mahdollisesti kehittää viitekehystä. Käytännössä empiirisen osan tavoitteena oli siis selvittää, ovatko viitekehyksen tekijät tärkeitä tällä alalla tässä kehitysvaiheessa.

6.2 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Laadullisen tutkimuksen pääasialliset tutkimusmenetelmiä ovat etnografia tai ihmisten havainnointi, laadulliset haastattelut, fokusryhmähaastattelu, laadullisen aineiston kieliperusteiset lähestymistavat kuten diskurssianalyysit sekä kirjoitusten ja asiakirjojen kerääminen ja laadullinen analysointi (ks. esim. Bryman & Bell 2007). Näistä parhaiten tähän tutkimukseen soveltui haastattelu ja tarkemmin määriteltynä teemahaastattelu, koska se tarjoaa muun muassa seuraavat edut (mt. 474; Hirsjärvi & Hurme 1982, 15):

- Haastateltavan motivointi: helpompaa kuin lomaketutkimuksessa
- Molemminpuolinen ymmärrys: haastattelun aikana voidaan puolin ja toisin täsmentää sekä kysymyksiä että vastauksia ja varmistaa, että osapuolet ymmärtävät toisiaan

- Keskiössä haastateltavan näkökulma (haastattelijan näkökulman sijaan): haastateltavan näkemykset tulevat hyvin ilmi, sillä menetelmä sallii mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin
- Joustavuus: haastattelurunkoa voidaan muokata tarpeen mukaan ja esimerkiksi kysyä uusia, mieleen tulevia kysymyksiä tai vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa
- Vastausten laajuus: keskustelun rönsyilylle on tilaa
- Vastausten syvyys: saadaan monipuolisia, yksityiskohtaisia vastauksia ja kuvaavia esimerkkejä

Otanta suoritettiin käyttämällä niin kutsuttua mukavuusotantaa kohderyhmän (eläinlääkäriyrittäjät) pienuuden ja tavoitettavuuden takia. Tämä otantatyyppe soveltui tähän tutkimukseen myös sen vuoksi, että tarkoituksena oli ensisijaisesti kuvailla kohdeilmiötä mahdollisimman monipuolisesti – tulosten yleistettävyyttä ei ollut yhtä tärkeä kriteeri. Mukavuusotanta sopi siis parhaiten siinä mielessä, että sitä käyttämällä saatiin mahdollisimman paljon kuvailevaa aineistoa.

Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta eläinlääkäriyrittäjää henkilökohtaisesti. Määrää valittaessa mietittiin, kuinka monta haastattelua tulisi tehdä, jotta seuraava ei toisi enää täysin uutta tietoa. Toisin sanoen, tiedon kyllästämistä pidettiin olennaisena tekijänä otoskoon valinnassa. Lisähaastattelujen tekoonkin varauduttiin, mutta kuusi osoittautui riittäväksi. Haastateltavien eläinlääkäriyrittäjien valinnassa auttoi Suomen Eläinlääkäriiliitto. Valintakriteerit olivat, että haastateltava on yrityksen yrittäjäomistaja ja vastaa toiminnasta sekä markkinoinnista. Yrityksen sijainnin, toiminnan keston ja yrityksen koon suhteen ei asetettu etukäteen mitään ehdottomia kriteerejä, mutta otokseen valikoitui hyvin erikokoisia ja eripituisia aikoja alalla olleita yrityksiä. Alan eniten kilpaillulta alueelta eli Espoosta valittiin mukaan neljä yritystä; toisaalta pääkaupunkiseudun ulkopuolista näkökulmaa saatiin Nurmijärvellä ja Oulussa sijaitsevista yrityksistä.

Haastattelut, joiden kestoksi muodostui keskimäärin noin puolitoista tuntia, suoritettiin yritysten tiloissa toukokuussa 2008. Haastattelut nauhoitettiin, ja purkuvaiheessa aineisto ryhmiteltiin eri aihekokonaisuuksien mukaan ja haastateltavien vastauksia eri aiheisiin vertailtiin keskenään. Aineistosta on pyritty löytämään yhteisiä piirteitä; toisaalta on nostettu esiin myös eriäviä näkemyksiä ja käytäntöjä. Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi osoittautui hyväksi, sillä haastattelussa tuli esiin paljon mielenkiintoisia, laaditun rungon ulkopuolisia asioita ja aiheita, jotka olisivat jääneet käsittelemättä jäykemmin strukturoidussa haastattelussa. Toisaalta täysin avoimessa haastattelussa olisi jäänyt pois paljon sellaisia tärkeitä aiheita, jotka saatiin mukaan aineistoon teemarungon avulla.

6.3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Laadullisen tutkimuksen laatua voidaan arvioida määrällisen tutkimuksen tapaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä sitä, miten hyvin havainnoidaan, tunnistetaan tai mitataan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Toisin sanoen, mitä pätevämpi tutkimus, sitä paremmin tutkimustulokset ja todellisuus vastaavat toisiaan. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Bryman & Bell 2007, 410–414):

Sisäinen validiteetti: kertoo, miten hyvin tutkijan havainnot ja hänen muotoilemansa teoreettiset käsitteet vastaavat toisiaan. Usein laadullisen tutkimuksen sisäinen validiteetti on vahva, sillä tutkija tutustuu tutkimuksen aikana kohderyhmään yleensä varsin seikkaperäisesti. Sisäistä validiteettia voidaan parantaa työskentelemällä hyvän tutkimustavan mukaisesti sekä perehtymällä tutkittavaan sosiaaliseen yhteisöön tarpeeksi syvällisesti.

Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan siten, että haastattelija tutustui etukäteen yrityksiin mahdollisimman hyvin (kotisivujen avulla). Lisäksi kohderyhmän tuntemista paransi se, että haastattelija on itsekin tuleva eläinlääkäri ja lukenut kauppatieteiden tutkintonsa pääaineena yrittäjyyttä.

Ulkoinen validiteetti: on yhteydessä siihen, missä määrin havainnot ovat yleistettävissä tutkimusotoksen sosiaalisten puitteiden ulkopuolelle. Tämä on usein ongelma laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkijat tekevät usein tapaustutkimuksia ja otokset ovat tyypillisesti pieniä. Ulkoista validiteettia voidaan parantaa esimerkiksi kuvaamalla tutkimusotoksen kulttuuria niin seikkaperäisesti, että toiset tutkijat voivat sen perusteella tehdä omat päätelmänsä tulosten siirtokelpoisuudesta omiin asiayhteyksiinsä.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole kaikilta osin yleistettävissä muihin eläinlääkäriyrittäjiin ja alan yrityksiin, sillä otos oli suhteellisen pieni ja haastateltavien näkemykset olivat luonnollisesti subjektiivisia. Lisäksi haastateltavat olivat varsin valveutuneita sekä markkinoinnin, yritystoiminnan kehittämisen että asiantuntijaosaamisen kartuttamisen suhteen, mitä kaikki alan yrittäjät eivät todennäköisesti ole. Toisaalta olennaisin osa tuloksista eli se, miten pieneläinlääkintäpalveluja yleensä markkinoidaan ja miten niiden markkinointia voitaisiin tehostaa, pätenee koko alalle.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti puolestaan liittyy mittaamisen johdonmukaisuuteen eli se kertoo, missä määrin mitataan aina samaa asiaa. Jos mittari on täysin luotettava, olosuhteet tai satunnaisvirheet eivät vaikuta siihen. Teoriassa esimerkiksi haastattelun täydellinen reliabiliteetti

tarkoittaa, että saadaan samanlainen tulos, vaikka käytettäisiin eri haastattelijoita saman haastateltavan haastattelemiseen tai jos sama haastattelija toistaisi haastattelun samoissa olosuhteissa. Tällainen luotettavuuden testaaminen käytännössä on kuitenkin harvoin tarkoituksenmukaista. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 129) Myös reliabiliteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osaan (Bryman & Bell 2007, 410–414):

Sisäinen reliabiliteetti: liittyy tyypillisesti useamman tutkijan muodostamiin tutkimusryhmiin ja kertoo, missä määrin tutkimusryhmän jäsenet ovat yhtä mieltä tekemistään havainnoista ja arvioivat sekä käsittelevät niitä samalla tavalla. Havaintojen kirjaamiseen ja laadullisen aineiston käsittelyyn liittyy paljon subjektiivista arviointia, mikä heikentää tutkimustulosten johdonmukaisuutta.

Tässä tutkimuksessa sisäinen reliabiliteetti ei ole varsinaisesti ongelma, sillä tutkijoita oli vain yksi. Haastattelut pyrittiin tekemään johdonmukaisesti joka kerta samaan tapaan samoin kuin myös haastattelujen purku.

Ulkoinen reliabiliteetti: kuvaa, miten hyvin tutkimus on toistettavissa. Tämä on usein ongelmallista laadullisessa tutkimuksessa, sillä sosiaalista ympäristöä ei voi ”jäädättää”, ja täysin alkuperäisen tutkimuksen kaltaisten puitteiden uudelleenluonti on mahdotonta. Sekä sisäistä että ulkoista reliabiliteettia voidaan parantaa pitämällä kirjaa tutkimusprosessin kaikista eri vaiheista ja säilyttämällä kaikki syntyneet dokumentit, jotta joku ulkopuolinen voi tarvittaessa arvioida tutkimuksen laatua näiden perusteella.

Tämä tutkimus on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman systemaattisesti alusta lähtien. Tutkimus ei todennäköisesti olisi toistettavissa täysin samanlaisin tuloksin, sillä tutkimuskohteena olleet näkemykset ja käytänteet ovat subjektiivisia: siis sekä henkilö- että yrityskohtaisia. Toisaalta tulokset saattaisivat jonkin verran vaihdella myös siinä tapauksessa, että haastateltaisiin samat henkilöt uudelleen. Tutkijan subjektiivinen näkemys on, että keskimäärin toistettavuutta voisi pitää kuitenkin suhteellisen hyvänä johdonmukaisen työskentelyn ansiosta.

7 HAASTATTELUTUTKIMUS PIENELÄINLÄÄKINTÄPALVELUJEN MARKKINOINNISTA YKSITYISSEKTORILLA

Tässä luvussa esitellään teemahaastattelujen tulokset. Aluksi kuvataan lyhyesti toimialan rakennetta ja markkinointisääntöjä sekä luonnehditaan yritysten toiminnan laajuutta ja sen luonnetta yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi haastattelujen tulokset eri aihepiireittäin; teemahaastattelun runko on tutkielman liitteenä (ks. liite 2). Ennen tulosten esittelyä on syytä tarkentaa, että puhuttaessa erikoiseläinlääkinnästä ja erikoistumisesta näillä viitataan sekä viralliseen, eläinlääkinnällisen jatkokoulutuksen kautta hankittuun erikoistumiseen että käytännön työelämässä hankittuun erityisosaamiseen, joka on syntynyt perehdyttäessä vuosien aikana systemaattisesti tiettyihin ongelma-
kenttiin muita kenttiä syvällisemmin.

7.1 TOIMIALAN ESITTELY JA LIITON MARKKINOINTIOHJEISTUS

Suomessa on yli 1800 laillistettua eläinlääkärinä, joista 93 prosenttia kuuluu Suomen Eläinlääkäri-
liittoon. Liiton työelämässä olevista jäsenistä noin 31 prosenttia toimii yksityissektorilla yrittäjinä, ammatinharjoittajina ja palkansaajina. (Suomen Eläinlääkäriliitto 2008) Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän tietojen perusteella Suomessa on tällä hetkellä noin 75 yhtiömuotoista eläinlääkäriase-
maa, joista 61 on osakeyhtiöitä, kuusi kommandiittiyhtiöitä sekä kahdeksan avoimia yhtiöitä. Li-
säksi yksityisiksi elinkeinonharjoittajiksi on rekisteröitynyt noin sata eläinlääkärinä. (YTJ 2008)

Markkinointia on perinteisesti vierastettu eläinlääkärikunnassa varsin voimakkaasti ja erityisesti runsasta mainontaa tai muuta näkyvää itsensä esilletuontia on pidetty epäeettisenä ja epäkollegiaali-
sena. Suomen Eläinlääkäriliitto on pyrkinyt ohjaamaan jäsentensä ilmoittelua kirjallisin ohjein: vii-
meisin yhä voimassa oleva Eläinlääkäriin ilmoitteluohje on vuodelta 2002 (ks. liite 1). Ohjeistuksen
tarkoituksena on ollut yhtäältä auttaa asiakkaita saamaan oikea kuva tarjolla olevista eläinlääkintä-
palveluista ja toisaalta edistää kollegiaalista henkeä eläinlääkärikunnassa. Ohjeen noudattamista
valvovat liiton toimisto sekä luottamusneuvosto. Samantapaiset ohjeet löytyvät myös Suomen Lää-
käriliitolta sekä Suomen Hammaslääkäriliitolta.

Nykyisen ohjeen valossa ilmoittelun on oltava luonteeltaan faktoihin perustuvaa ja asiallista, eikä se
saa synnyttää eläinlääkinnällisesti perusteettomia tarpeita. Perushoitomuotoja ja -välineistöjä ei ole
tarpeen esitellä. Sitä vastoin eläinlääkäri saa halutessaan rajata pois ne palvelut, joita hän ei tarjoa.
Kaupallinen kampanjointi ja hinnaanalennukset ovat kiellettyjä, samoin kylkiäiset ja oheispalvelut.
Tutkimus- ja hoitomuodoista voi tiedottaa, jos tiedon saanti hyödyttää asiakasta. Erikoistunut
eläinlääkäri saa ilmoittaa omasta erikoispätevyydestään, mutta muutoin ei tule antaa sellaista kuvaa,

että ilmoittaja olisi toista saman koulutuksen omaavaa eläinlääkärinä pätevämpi. Ulkopuolisten ei-eläinlääkinnällisten palvelujen markkinointi ei kuulu eläinlääkäritoiminnan ilmoitteluun.

7.2 HAASTATTELUIEN TULOKSET

Haastateltavien näkemykset markkinoinnista olivat yleisesti ottaen varsin yhteneviä. Toisaalta vastauksista kävi ilmi myös se, että muuttunut kilpailutilanne oli saanut jotkut miettimään markkinointiin liittyviä asioita enemmän ja syvällisemmin kuin ehkä aiempina vuosina. Viime vuosiin asti tilanne Suomessa on nimittäin ollut se, että eläinlääkäri on voinut avata praktiikan lähestulkoon minne tahansa ja kysyntää on ollut riittämiin. Perinteistä ulkoista markkinointia ei siis ole ollut tarpeen harjoittaa puhumattakaan siitä, että markkinointia olisi tarvinnut miettiä laajemmin.

Nykyisin peruspieneläinlääkintäpalvelujen tarjonta alkaa pääkaupunkiseudulla kuitenkin jo paikoitellen ylittää kysynnän siitä huolimatta, että eläinlääkäreistä on Suomessa edelleen huutava pula sekä yksityis- että kuntasektorilla. Alan yrittäjillä näyttää kuitenkin olevan taipumus hakeutua pääkaupunkiseudulle parhaiden asiakaspiirien toivossa, jolloin yritystiheys kasvaa ehkä liiaksikin. Erikoiseläinlääkintäkentällä kilpailua on vähemmän tai aluekohtaisesti ei lainkaan, sillä Suomessa erikoiseläinlääkinnän kysyntä on vielä huomattavasti tarjontaa suurempaa. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella kilpailua ei vielä juurikaan ole.

7.2.1 TAUSTATIETOJA YRITYKSISTÄ JA YRITTÄJÄKSI RYHTYMISESTÄ

Yritykset erosivat toisistaan sekä toiminnan laajuuden että keston suhteen. Pienimmässä yrityksessä työskenteli haastatteluhetkellä kaksi eläinlääkärinä ja yksi hoitaja, kun taas kahdessa suurimmassa eläinlääkäreitä ja hoitajia oli molempia kymmenisen kappaletta. Muissa yrityksissä eläinlääkäreitä ja hoitajia oli molempia keskimäärin neljä. Tosin tässä on hyvä huomioida se, etteivät eläinlääkärit työskentele yksityispuolella yleensä kokopäiväisesti, vaan tyypillisesti kuutisen tuntia päivässä ja vain osan viikkoa. Osa hoitajista oli niin ikään osa-aikaisia tai sijaisia. Kahdella isoimmalla yrityksellä oli hoitohenkilökunnan lisäksi hallinnollista henkilökuntaa (yksi henkilö molemmilla), ja toisella myös pelkästään asiakaspalvelua hoitavaa henkilöstöä (kaksi henkilöä).

Myös toiminnan aloittamisen ajankohdan suhteen oli eroja. Nuorin yritys aloitti toimintansa viime lokakuussa (2007) ja joukon vanhin yritys perustettiin jo vuonna 1985. Toiminnan kesto haastatteluyrityksissä sijoittui siis vaihtelevasti reilun puolen vuoden ja yli 20 vuoden välille. Yritysten potilaskunta oli pääasiassa seuraavanlainen: suurin osa koiria, jonkin verran kissoja ja vähän eksoottisia eläimiä kuten kaneja, jysijöitä, kilpikonnia ja lintuja. Kaksi isointa yritystä oli niin sanotusti ”täyden palvelun taloja”, jotka olivat keskittyneet tarjoamaan erikoistuneempia pieneläinlääkintäpalveluja ja olivat vuosien saatossa profiloituneet markkinoilla erityisosaamisensa ansiosta. Muiden

tarjonta koostui pääasiassa peruspieneläinlääkintäpalveluista, ja niissä oli vaihteleva määrä erikois-osaamista tai se oli vielä hankinnan alla.

Perussyy yrittäjäksi ryhtymiselle oli yleensä ollut se, että yrittäjä oli halunnut keskittyä tekemään pieneläinpraktiikkaa, ja oma yritys antoi tälle sopivimmat puitteet. Yrittäjyys oli siis ollut tietoinen valinta suurimmalle osalle haastateltavista, joskin pari oli päätenyt yrittäjäksi sattumalta. Kaikki toivat ilmi sen, että heillä on perustavanlaatuinen tarve tehdä hyvin sen, minkä tekevät, ja itsenäisessä työssä se on mutkattominta. Monet kertoivat myös, etteivät luultavastikaan saisi työstään samaa tyydytystä palkkatyöläisenä. Tunnetta siitä, että asiakkaat tulevat ”tapaamaan juuri sinua tai sinun yritykseesi kerta toisensa jälkeen”, pidettiin hyvin palkitsevana. Muutama sanoi myös, että yritykseen syntyy hyvin henkilökohtainen tunneside ja yrityksestä tulee ikään kuin ”oma lapsi”, jonka kasvua ja kehitystä haluaa tukea kykyjensä mukaan.

7.2.2 YLEINEN NÄKEMYS MARKKINOINNISTA

Monet haastateltavat korostivat, ettei perinteisellä ulkoisella markkinoinnilla ole suurtakaan roolia heidän yritystensä markkinoinnissa eläinlääkintäalan erityisluonteesta johtuen. ”Asiakkaat eivät tule eläinlääkärin luo heräteostoksille, vaan heillä on jo lähtökohtaisesti tietty tarve”, eräs haastateltava tähdensi. Lisäksi palvelu tuotetaan sen perusteella, mitä eläin oikeasti tarvitsee. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, ettei eläinlääkinnällisesti perusteettomien tarpeiden luominen kuulu alalle. Asiakkaiden tarpeet eivät myöskään kasva eli eläimet eivät sairasta enemmän, vaikka ulkoista markkinointia tehostettaisiin miten paljon tahansa. Muun muassa näistä syistä runsasta mainostamista ei yleisesti ottaen pidetty tarpeellisena tai edes toivottavana.

Yhteinen näkemys oli myös, että eläinlääkintäalalla markkinointi on pitkälti luottamuskauppaa ja perustuu hyvälle maineelle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Tehokkaimmaksi markkinointikeinoksi miellettiin yleisesti viidakkorumpu, jonka avulla asiakaskunta kasvaa tietyllä tapaa kuin itsestään. Eläinlääkäriasemat toimivat paikallisesti ja asiakaspiirit ovat viestinnällisessä mielessä pienet. Lemmikinomistajat keskustelevat keskenään muun muassa koirapuistoissa, eläinnäyttelyissä ja Internetissä, ja on mahdotonta olla hankkimatta jonkinlaista mainetta – muodostuipa siitä sitten hyvä tai huono.

Toisaalta monet haastateltavat tunnustivat olevan myös asioita, joiden suhteen markkinointia voisi parantaa. Esiin nousi muun muassa palvelutarjontaan (saatavilla olevat hoidot), palvelun sisältöön (hoitomenetelmät, potilasturvallisuus) ja hinnoitteluun (alan kustannusrakenne) liittyviä seikkoja. Lisäksi osa katsoi, että kilpailun kiristyessä markkinointia jouduttaneen jollain tavalla kehittämään nykyisestä. Yleisesti myönnettiin myös se, että yritystoiminnan alkuvaiheessa markkinointia luon-

nollisesti tarvitaan, joskaan ei osattu sanoa, mitkä olisivat hyviä markkinointikeinoja aloittavalle yritykselle. Jos uusi yritys perustetaan alueelle, jolla on kilpailua, voi olla haastavaa saada yrityksen asiakkaiden tietoisuuteen ilman, että astutaan jollain tavalla lähiseudulla jo olevien yritysten varpaille. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ensisijaisesti alalla ollaan pikemminkin yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita.

Jotkut haastateltavat pitivät osasyynä yleisen markkinoinnillisen kiinnostuksen vähyyteen eläinlääkäreiden kaupallisen koulutuksen puutetta ja sitä, etteivät eläinlääkärit ole yleensä luonteeltaan liikemiehiä tai -naisia. Useampi haastateltava koki, että heidän yrityksensä markkinoinnista puuttuu suunnitelmallisuus, mikä johtuu pääasiallisesti ajanpuutteesta ja osittain myös markkinointitietämyksen vähyydestä. Osa koki lisäksi liiton ilmoitteluohjeen rajoittaneen jossain määrin markkinointiaan, mutta kenellekään kyseinen ohjeistus ei ollut muodostanut suurta ongelmaa. Sen sijaan haastavammaksi ilmoittelun suhteen koettiin yleisesti se, ettei ilmoitusten ja erityisesti eri ilmoittelumedioiden todellisista, asiakkaita tuovista vaikutuksista tiedetä tarpeeksi.

Vuorovaikutteinen, palvelutapaamisten ja muiden asiakaskontaktien aikana tapahtuva markkinointi koettiin kuitenkin poikkeuksetta paljon ulkoista markkinointia tärkeämmäksi. Myös palveluympäristöllä oli havaittu olevan markkinoinnillista merkitystä. Yleinen näkemys oli, että näiden tekijöiden perusteella syntyy se maine, jonka yritys saa asiakaspiireissä, ja että jokaisen pitäisi panostaa vuorovaikutukseen ja palveluympäristöön mainonnan sijaan. Eräs haastateltava totesi, että tämän tyyppinen markkinointi on sitä paitsi ulkoista markkinointia helpompaa ja tietyllä tapaa rehellisempää, joskin myös aikaa vievää.

7.2.3 MARKKINOINNIN SUUNNITELMALLISUUS

Lähes kaikkien yritysten markkinointi oli syntynyt vuosien kuluessa käytännön kokemuksen myötä. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi käyneensä aika paljon liikkeenjohdon kursseja, joskin pääasiassa nämä olivat liittyneet henkilöstöhallintoon, osa jonkin verran myös markkinointiin. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että jonkinlaisesta kaupallisesta koulutuksesta olisi hyötyä ja että sitä olisi toivonut sisältyvän edes jonkin verran jo eläinlääkärin peruskoulutukseen. [Huomautus: nykyisin eläinlääketieteen lisensiaatin tutkintoon kuuluu pakollinen 30 luentotunnin mittainen kurssi ”Eläinlääkäri yrittäjänä ja esimiehenä”, mutta markkinointi ei kuulu kurssin sisältöön (Opinto-opas 2007–2008, 51).]

Yhdessä yrityksessä markkinoinnista vastasi henkilöstöhallinnollisiin ja muihin liikkeenjohdollisiin asioihin pari vuotta sitten palkattu business manager; muissa yrityksissä markkinointivastaavana toimi yrittäjä itse. Yhdelläkään yrityksistä ei ollut kirjallista markkinointisuunnitelmaa eikä varsi-

naista markkinointibudjettia. Markkinointisuunnitelmasta puhuttaessa muutama haastateltava sanoi tiedostaneensa, että markkinoinnin pitäisi olla suunnitelmallisempaa, mutta tähän aika ei riitä. Yleinen käytäntö oli, että yrityksissä mietittiin vuosittain, mikä on tarpeen. Eräs haastateltava kuvasi tätä käyttäen esimerkkinä seuraavaa yksinkertaistettua ajatusketjua: ”Samat ilmoitukset kuin viime vuonna? Vastausvaihtoehdot: Joo/Ei. Vastaus: Joo.”

7.2.4 ASIAKKAAT JA ASIAKASTIETOKANTA

Kaikilla yrityksillä oli vakiintunutta kanta-asiakaskuntaa, minkä lisäksi yrityksiin tuli jatkuvasti myös jonkin verran uusia asiakkaita. Vasta-aloittaneessa yrityksessä asiakaskunta oli luonnollisesti vasta muotoutumassa. Haastateltavien yleinen näkemys oli, että eläinlääkäri valitaan useimmiten alkujaan kätevän sijainnin perusteella. Toisin sanoen, suurin osa ihmisistä menee lähimmälle eläinlääkärille ja muualle vasta sitten, jos tämä ei miellytä tai jos lemmikillä on jokin erikoishoitoa vaativa tarve (jota lähieläinlääkäri ei pysty tarjoamaan). Kahdella isoimmalla yrityksellä taloudellisesti tärkeän potilasryhmän muodostivat muilta eläinlääkäreiltä tulevat läheteapotilaat.

Kaikissa yrityksissä oli käytössä sähköinen asiakastietokanta, johon kirjattiin kaikki potilaskäynteihin liittyvä informaatio (kuten esitiedot, statukset, toimenpiteet, lääkitykset, hoitosuunnitelma ja hoito-ohjeet). Tarkimmat yritykset kirjasivat kaiken mahdollisen tiedon puhelinkeskustelut mukaan lukien. Pääasiassa tiedot toimivat muistiona seuraavia käyntejä varten: yleinen tavoite oli, että potilaskäynnin hoitava eläinlääkäri saa tietokannasta mahdollisimman nopeasti ja helposti tiedot potilaan aiempien käyntien luonteesta ja lääkityksistä. Lisäksi kaikki käyttivät tietokantaa rokotuskutsujen lähettämisen apuna. Osa yrityksistä käytti tietokantaa myös suorapostituksiin (esimerkiksi hammaskivenpoistokampanjaan tai senioriohjelmakutsuihin) ja asiakastilastojen (esimerkiksi aktiivien/passiivien lukumäärä ja prosentit tai asiakasalueet postinumeroin) tarkasteluun.

7.2.5 HENKILÖLEIMAUTUNEISUUS

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että alan henkilöpainotteisuudesta johtuen asiakkaiden leimautuminen tiettyyn eläinlääkäriin on aika yleistä. ”Monilla ihmisillä on omasta mielestään ’perhe-eläinlääkäri’, jolle he haluavat”, yksi haastateltavista totesi. Toisaalta osa kertoi, että vuosien myötä asiakkaat oppivat siihen, että yrityksessä on selvä, yhtenäinen tyyli ja tietty henki tehdä asioita, jolloin eläinlääkärisidonnaisuus vähenee. Silti aika moni asiakas kiintyy eläinlääkäriin, ja suhteesta tulee henkilökohtainen ja pysyväisluonteinen. Yleensä tämä tuntui olevan ensisijaisesti persoonakysymys, ei niinkään hoidollinen. Eräs haastateltava täsmensi, että pysyvä suhde luo asiakkaille turvallisuudentunnetta.

Eläinlääkärit ovat erilaisia ja ottavat asiakkaan vastaan eri tavoin, mistä syystä ihmiset haluavat yleensä ensisijaisesti sen eläinlääkäriin, jonka kanssa henkilökemiat toimivat parhaiten. Jos tämä eläinlääkäri ei ole saatavilla, seuraavana toiveena on se, joka on ollut alalla kauiten – uusia eläinlääkäreitä usein vierastetaan. Osa asiakkaista pitää enemmän suorasta toiminnasta, osa keskustelusta lähestymistavasta; osa haluaa mieluummin mieseläinlääkäriin, osa naiseläinlääkäriin. Osalle asiakkaista taas ei ole mitään väliä, kenelle he pääsevät. Toisaalta eräs haastateltava kertoi joidenkin asiakkaiden ilmoittavan, kenen luo he eivät missään tapauksessa halua.

Yhdelläkään yrityksistä ei ollut varsinaista omaeläinlääkäriperiaatetta. Kaikissa yrityksissä oli kuitenkin tavoitteena, että asiakkaan toiveita tietystä eläinlääkäristä pyritään kuuntelemaan. Samoin yleisenä pyrkimyksenä oli, että jos samaa vaivaa joudutaan hoitamaan useamman kerran, sama eläinlääkäri hoitaa eläimen joka kerta. Kahdessa isoimmassa yrityksessä oli molemmissa periaatteena, että ajanvarauksen vastaanottava henkilö ”nuuskii” selville, millaisesta ongelmasta on kyse ja ohjaa asiakkaan kyseiseen alaan erikoistuneelle eläinlääkärille. Näissäkin yrityksissä asiakkaan mieltymykset pyrittiin kuitenkin ottamaan huomioon siinä määrin kuin ne eivät olleet ristiriidassa eläimen parhaan mahdollisen hoidon kanssa.

7.2.6 ILMOITTELU JA TIEDONLEVITYS

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ilmoittelun tulisi olla luonteeltaan tiedottavaa. Eräs haastateltavista tiivistä ilmoittelun ytimen seuraavasti: ”Sen pitäisi kertoa, että täällä olemme ja tätä teemme – tule, jos haluat”. Ilmoittelun suhteen oli pyritty noudattamaan liiton ilmoitteluohjeita: osa haastatelluista koki ne jossain määrin rajoittaviksi, osa ei. Monet haastateltavat tähdensivät, että yrityksen osaamisesta viestitään nimenomaan siksi, että ihmiset tietäisivät, mitä kaikkea yrityksessä voidaan heidän lemmikkinsä hyväksi tehdä – ei siksi, että haluttaisiin antaa itsestä muita parempi kuva. Useat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että asiakas saa yritysten osaamisesta ja laitevarustuksesta oikeat ja riittävät tiedot. Asiakkaan on esimerkiksi turha mennä eläinlääkäriasemalle, jossa ei ole röntgeniä, jos hän haluaa kuvauttaa lemmikkinsä. Toisaalta koettiin, että myös leikkaussalin varustuksesta ja anestesiasta voisi informoida nykyistä paremmin (tästä lisää jäljempänä).

Nettisivut

Kaikilla yrityksillä oli omat Internet-sivut, joskin sivujen sisällössä ja laajuudessa oli aika paljon eroja. Kahdella yrityksellä oli sivuillaan sähköinen palautelomake ja yhdellä oli käytössä nettiajanvaraus; jotkut toiset harkitsivat parhaillaan sen käyttöönottoa. Nettisivut koettiin yleisesti todella tärkeiksi, koska ihmiset etsivät nykyisin niin paljon tietoa Internetistä. Eräs haastateltava kertoi, että jotkut asiakkaat selvittävät jopa tietyt leikkaustekniikat etukäteen ja kyselevät sitten, miten heidän

lemmikkinsä on tarkoitus operoida. Muutama haastateltava tunnusti, että sivuihin voisi panostaa vieläkin enemmän ja ainakin päivittää mahdolliset henkilökunta- ja muut muutokset mahdollisimman nopeasti.

Puhelinluetteloilmoitukset

Kaikilla yrityksillä oli ilmoitus vähintään yhdessä puhelinluettelossa, osalla useammassa. Tosin kaikki haastateltavat olivat alkaneet viime aikoina pohtia sitä, mikä näiden ilmoitusten todellinen rooli asiakasvirran ohjaamisessa on, ja onko näillä ilmoituksilla loppujen lopuksi minkäänlaisia markkinointivaikutuksia. Kilpailun kiristymisen pääkaupunkiseudulla on nimittäin alkanut ilmetä myös siten, että puhelinluettelomainonnasta on sukeutunut varsin kirjavaa. Osa yrityksistä on lähtenyt kilpailemaan sillä, kenen mainos on isoin, kaunein ja värikkäin, ja luetteloyritykset ovat tästä rohkaistuneina alkaneet ahdistella yrittäjiä varsin intensiivisesti.

Yleinen näkemys haastateltavien keskuudessa oli, että erinäköisillä ja -kokoisilla ilmoituksilla käytävä kilpavarustelu hyödyttää vain ilmoitustilaa myyviä yrityksiä ja pahentaa ympärivuotista ilmoitusmyyntirumbaa. ”Asiakkaan ei pitäisi tulla yritykseen keltaisten sivujen ilmoituksen koon mukaan, vaan eläinlääkärin osaamisen mukaan”, eräs haastateltava kiteytti. Kuitenkaan yksikään yritys ei ollut uskaltanut vetää omaa ilmoitustaan kokonaan pois, koska koettiin, että puhelinluettelo on tarpeellinen yhteystietojen pitopaikka. Asiakkaan tai kollegan on voitava löytää yrityksen tiedot helposti ja nopeasti, ja puhelinluetteloilmoituksilla lienee tässä asiassa vielä jonkinlainen rooli. Sen sijaan monet haastateltavat epäilivät, että ilmoitusten varsinaiset asiakkaita tuovat markkinointivaikutukset ovat todennäköisesti olemattomat.

Esite

Osalla yrityksistä oli erillinen kirjallinen esite, osalla ei. Monet kokivat, että yrityksen esitteenä toimivat tätä nykyä nettisivut, jotka ovat asiakkaille paperista esitettä kätevämmät ja informatiivisemmat, sillä niihin mahtuu enemmän tietoa. Toisaalta muutama oli myös sitä mieltä, että tietyn-tyyppiset asiakkaat arvostavat paperiesitettä Internetiä enemmän.

Lehti-ilmoitukset

Osa yrityksistä ilmoitteli pienellä yhteystietotyyppisellä mainoksella silloin tällöin paikallislehdissä, osa taas ei lainkaan. Myös erilaisia lemmikkilehtiä oli käytetty satunnaisesti ilmoitteluun. Yksi haastateltava oli vastikään teettänyt advertoriaalin. Yleisesti ottaen lehti-ilmoituksilla ei koettu olevan suurta merkitystä yritysten markkinoinnissa.

Suorapostitus

Osa yrityksistä oli käyttänyt asiakastietokannan avulla tehtyjä suorapostituksia satunnaisista kampanjoista ilmoitteluun (näistä lisää jäljempänä). Yksi yritys oli myös lähettänyt suorapostituksena uudistetusta palvelutarjonnasta kertovan tiedotteen vanhoille asiakkaille. Kaiken kaikkiaan myös suorapostitus oli yrityksissä kuitenkin melko vähäistä.

Muut ilmoittelukanavat ja mainosmateriaali

Muutama haastateltava kertoi jakaneensa yrityksen alkuaikoina lentolehtisiä yrityksen lähiympäristöön. Yhdellä yrityksellä oli ollut muutamien päivien ajan radiomainos kertomassa toiminnan alkamisesta, mutta tämän jälkeen radiomainontaa ei ollut käytetty (koska ei enää ollut tarvetta). Myös toinen yrittäjä mainitsi miettineensä radiomainontaa, mutta pääkaupunkiseudulla radiokanavia on niin monta, että on vaikeaa tietää, mikä olisi paras kohderyhmä ajatellen. Lisäksi radiomainonta on valtavan kallista, joten kokeilumielessä sitä ei kannata tehdä.

Yksi yrittäjä kertoi käyttäneensä Internetissä hakukonemainontaa. Eräs toinen kertoi harrastavansa satunnaista ilmoittelua paikallistapahtumissa, mitä hän luonnehti kuitenkin pikemminkin PR-toiminnaksi kuin mainonnaksi. Yhdessä yrityksessä puolestaan oli tehty periaatepäätös, että ilmoittelu kohdennetaan suoraan koirapiireille, eli näyttään esimerkiksi koiralehdissä, koiranäyttelyissä, match show'ssa ja agility-kisoissa. Muutamalla yrityksellä oli myös erityyppistä muuta mainosmateriaalia kuten käyntikortteja, rokotuskortteja, nimellä ja logolla varustettuja muovipusseja, kyniä ja magneetteja. Kaiken kaikkiaan ilmoittelulla oli kuitenkin varsin pieni rooli yritysten markkinoinnissa.

7.2.7 UUDET ASIAKKAAT

Kuten aiemmin mainittiin, yritykset saivat vähän väliä myös uusia asiakkaita. Osa heistä selittyi haastateltavien mukaan sillä, että yritykset sijaitsivat asukaskasvualueilla, jonne muuttavat ihmiset toivat mukanaan myös lemmikkinsä. Toisaalta uusissa asiakkaiden oli myös kauempana asuvia lemmikinomistajia, jotka olivat tulleet yritykseen esimerkiksi hakemaan toista mielipidettä eläimensä hoidosta tai haluten vaihtaa kokonaan eläinlääkäriä oltuaan tyytymättömiä edelliseen palveluntarjoajaan. Markkinointinäkökulmasta katsottuna kiinnostavinta olisi luonnollisesti tietää, minkä tietolähteen avulla asiakkaat yleensä löytävät yrityksen. Kaikki asiakkaat eivät tietenkään tätä aina kerro, mutta osa kertoo. Haastateltavien mukaan asiakkaiden ilmoittamat lähteet olivat useimmiten seuraavanlaisia:

- Tuttava suositteli
- Kuullut hyvää (varsinainen tietolähde määrittelemätön)

- Kuullut, että yrityksessä erikoisosaamista (tietolähde määrittelemätön)
- Löytänyt yrityksen / kiinnostunut yrityksestä nettisivujen kautta
- Löytänyt yrityksen sattumalta kulkemalla ohi
- Tullut läheteellä toiselta eläinlääkäriltä

Yleinen tuntuma haastateltavien keskuudessa oli, että uusien asiakkaiden tulon taustalla olivat yleisimmin ja myös vaikuttavimmin tuttavien antamat suositukset. Lisäksi moni yrittäjä sanoi, että nettisivut ovat käytännön havaintojen perusteella kasvattaneet merkitystään asiakasvirran ohjaajina. Useampi yrittäjä kommentoi myös, ettei kukaan asiakas koskaan kerro tulleen ilmoituksen nähtyään, mikä asettaa mainonnan tehon ja järkevyyden tällä alalla kyseenalaiseksi. Haastateltavilla ei kuitenkaan ollut mitään lukuihin perustuvia faktoja näkemystensä perusteiksi, ja uusien asiakkaiden tietolähteitä oli selvitetty asiakaskyselyn avulla vain yhdessä yrityksessä. Pari haastateltavaa totesi, että olisi varsin mielenkiintoista selvittää, mitkä tietolähteet tällä alalla painavat eniten palveluntarjoajan valinnassa.

7.2.8 ASIAKASSUHTEN YLLÄPITÄMINEN

Asiakkaisiin ei pääasiallisesti oltu yritysten taholta yhteydessä palvelutapaamisten ulkopuolella muuten kuin rokotuskutsujen lähettämisen muodossa. Kaikki yritykset lähettivät kyseiset kutsut, jotta asiakkaiden lemmikeillä pysyisivät tärkeimmät rokotukset voimassa – asiakkaiden oli havaittu arvostavan kovasti tätä palvelua. Jotkut olivat välillä liittäneet rokotuskutsun mukaan esimerkiksi lehtisen yrityksen uudistuneesta palvelutarjonnasta tai senioriohjelmakutsun. Lisäksi muutama haastateltava oli joskus tehnyt asiakastietokannan avulla suorapostituksia esimerkiksi hammaskiivenpoistokampanjan yhteydessä. Osa oli miettinyt ulkomaisen mallin mukaisia surunvalittelukirjeitä lopetettujen, pitkäaikaissairaiden lemmikkien omistajille. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, ettei käytäntö välttämättä sovi suomalaiseen kulttuuriin, vaikka jotkin klinikat näin kuulemma tekevätkin.

Kaikki haastateltavat kokivat, että tärkeintä asiakassuhteen hoitoa on panostaa palvelutapaamisten sujumiseen siten, että asiakas on tyytyväinen käynniltä lähtiessään. Kun luottamuksellinen suhde syntyy, se ei helposti katkea. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, etteivät varsinaiset kanta-asiakasohjelmat ole tällä alalla mitenkään järkeviä, koska tyypillisellä asiakkaalla on käyntejä niin harvoin. Lisäksi monet sanoivat asiakkaita olevan niin paljon, etteivät yrityksen resurssit edes riittäisi suhteiden systemaattisempaan hoitamiseen. Joillakin yrityksillä oli kuitenkin tarjolla tietyille kohderyhmille suunnattuja ohjelmia tai tutkimuksia. Esimerkiksi vanhoille koirille tarjottiin

muutamassa yrityksessä ”seniori-” tai ”veteraanitutkimusta”, jossa koiralle suoritettiin perusteellinen terveystarkastus vanhojen koirien tyyppiongelmia silmälläpitäen. Yhdessä yrityksessä erityisen suosituksi oli muodostunut ”pentukerho”, jonka yhteydessä koiranpennut saivat leikkiä keskenään valvotusti omistajien kuunnellessa samaan aikaan eläinlääkärin esityksiä pennun terveyteen liittyvistä aiheista.

Monissa yrityksissä oli havaittu tärkeäksi tarjota asiakkaille joko päivittäin tai ainakin parina päivänä viikossa muutaman tunnin aikaikkuna, jolloin asiakkaat saattoivat tulla akuuteissa tapauksissa ilman ajanvarausta. Myös toimivaa puhelinpalvelua pidettiin yleisesti tärkeänä. Toisaalta se, missä määrin asiakkaille annettiin neuvoja puhelimitse, vaihteli jonkin verran yritysten välillä. Osassa yrityksistä oli tehty periaatepäätös, että puhelimitse varataan ainoastaan aikoja ja varsinaiset neuvot annetaan paikan päällä palvelutapaamisten yhteydessä. Osa haastateltavista sitä vastoin koki, että asiakkaan on tärkeä saada ratkaisu ongelmaansa mahdollisimman nopeasti, ja toisinaan se pystytään antamaan hänelle helposti jo puhelimesta. ”Asiakkaan ongelma voi olla iso hänelle, vaikka eläinlääkärin näkökulmasta ongelma tuntuisi pieneltä”, eräs haastateltava muistutti ja jatkoi: ”Saattaa olla, että ihan ohimennon vastaamalla voidaan ratkaista asiakkaan ongelma, jolloin hänen elämänsä helpottuu.” Kun asiakkaalle syntyy tunne, että yritys kuuntelee ja huomioi hänen ongelmansa aidosti, hän todennäköisesti kääntyy kyseisen yrityksen puoleen myös isompien ongelmien kanssa.

Osassa yrityksistä oli tapana, että asiakkaan tavoitettavissa ollaan myös virka-ajan ulkopuolella lemmikin suurimittaisemman hoidon kuten leikkauksen jälkeen. Eräs haastateltava sanoi myös soittavansa joskus asiakkaalle omasta aloitteestaan lemmikin voinnin varmistukseksi. Muutama haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että asiakkaalla tulisi olla sellainen olo, että hänestä välitetään myös hoitotapaamisten ulkopuolella eikä vain silloin, kun lemmikki tuodaan yritykseen maksullista hoitoa varten. ”Asiakkaalla pitää olla tunne, että jos on hätä, hän voi soittaa ja häntä autetaan ja hänet otetaan tosissaan”, eräs haastateltava kommentoi. Toisaalta yleisesti koettiin myös, että vuorovaikutuksen tulee olla aitoa ja luontevaa: jokainen ottaa asiakkaat vastaan omalla tavallaan. Kuitenkin useimmat haastateltavat katsoivat alan olevan niin ihmissuhde- ja asiakaspalvelusidonnainen, että jokaisen on pakko olla kiinnostunut (ainakin jossain määrin) myös ihmisistä, jotka suodattavat potilastiedot ja maksavat palvelun.

Paljon lähetepotilaita vastaanottavassa kahdessa yrityksessä markkinointiin ja asiakaspalveluun kuului myös lähettävistä eläinlääkäreistä huolehtiminen eri tavoin. Pääasialliset suhteenhoitokeinot olivat lähetepalautteen mahdollisimman nopea lähettäminen ja asiakkaan ohjaaminen lemmikin erikoistoimenpiteen jälkeen takaisin lähettäneelle eläinlääkärille. Kumpikin yrittäjä painotti, ettei lähettäville eläinlääkärille saa syntyä tunne potilaan mahdollisesta menettämisestä. Jos asiakas esi-

merkiksi pyytää leikkauksen yhteydessä jotain muuta (kuten hammaskiven tai patin poistoa), asiasta keskustellaan lähettävän eläinlääkärim kanssa. Ei ole tarkoitus, että lähetteen takia yritykseen tuleva asiakas jää yritykseen, ja tätä pyrittiin välttämään mahdollisimman paljon.

Kysyttäessä syitä asiakassuhteiden säilymiseen haastateltavat vastasivat, ettei suurin osa asiakkaista sinänsä ilmaise syytä asiakkuutensa jatkamiseen. Osa tosin kertoo sen varsinkin, jos on käynyt välillä jossain muualla ja sitten tullut takaisin. Yleisesti katsottiin asiakkaiden kokevan, että yrityksessä tunnetaan heidät ja heidän lemmikkinsä, mistä syntyy luottamus yritystä ja sen eläinlääkäreitä kohtaan. Syitä, joiden vuoksi asiakkaat olivat avoimesti kertoneet tulevansa yritykseen yhä uudestaan, mainittiin seuraavanlaisia:

- Eläinlääkinnällinen osaaminen
- Hyvä palvelu
- Aito välittäminen ja kuunteleminen (erityisesti: vaikka olisi kiire, keskitytään asiakkaaseen ja hänen ongelmaansa)
- Oma eläinlääkärisuhde
- Saa aina hyvin ajan
- Homma hoituu, eli palvelu on helppoa ja sujuvaa (rutiinikäynnit)
- Erityisosaaminen (erikoistuneempaa osaamista vaativat käynnit)
- Hyvä hinta-laatusuhde
- Tilojen siisteys

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että monet asiakkaat tulevat takaisin yksinkertaisesti tottumuksen takia. Kun palvelu toimii ja miellyttää asiakasta, uuden palveluntarjoajan etsimiseen ei ole tarvetta. Lisäksi eläinlääkärim vaihtaminen voi olla sekä aikaa vievää että henkisesti rasittavaa, joten asiakas ei mieluummin ryhdy siihen. Muutama haastateltava sanoi asiakkaiden kertoneen, että he tulevat yritykseen silloin, kun lemmikki on ”oikeasti sairas” ja käyvät rokotuksilla ja muilla rutiinikäynneillä halvemmassa paikassa. Rutiinikäyntien kohdalla ihmisten koettiin hakevan ennen kaikkea helppoutta ja sujuvuutta; vakavammissa sairaustapauksissa palveluvaatimuksista sen sijaan joustetaan. ”Kun on vaikeampi asia, ammattiosaaminen alkaa korostua ja siedetään paremmin muutakin epä mukavuutta, kunhan vaan saa hoidon”, eräs haastateltava kuvasi. Asiakaspysyvyyden syitä ei kuitenkaan ollut tutkittu kuin yhdessä yrityksessä, jossa syitä oli kartoitettu jonkin verran asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

7.2.9 ASIAKASSUHTEN PÄÄTTYMINEN

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että asiakassuhteen päättymisen syy jää usein epäselväksi, sillä päättymistä ei nähdä: monesti asiakas vain ”häviää”. Isommissa yrityksissä ei välttämättä edes huomata jonkun lakkaavan käymästä, koska asiakkaita on niin paljon, ettei ole tarvetta (tai resurssien rajallisuuden vuoksi edes mahdollista) seurata asiakkaita aktiivisesti. Eräs haastateltava sanoi tiedostavansa, että on paljon kalliimpaa hankkia uusi kuin pitää nykyinen asiakas, mutta toistaiseksi lähtevien asiakkaiden jäljitykseen ei ole aikaa eikä tarvetta. Jotkut olivat miettineet asiaa joskus tarkemminkin, mutteivät olleet keksineet keinoja kartoittaa lähtevien asiakkaiden motiiveja. Syyt, joita tiedettiin olevan, olivat seuraavanlaisia:

- Asiakkaan muutto
- Eläimen kuolema
- Henkilökemiat eivät toimi
- Ei saa (haluamaansa) aikaa
- Ei ole tyytyväinen siihen, mitä on tehty: ei ole mennyt asiakkaan mielestä jostain syystä oikein
- Kalleus
- Ratkaisematon ristiriita

Ratkaisemattomien ristiriitojen ei koettu olevan yleisiä. Asiakkaat tekivät isompia valituksia vain harvoin, eivätkä ne välttämättä johtaneet asiakassuhteen päättymiseen. Eräs haastateltava kommentoikin, että ihmisillä on havaitusti varsin korkea kynnys vaihtaa eläinlääkäriä: jotkut tulevat takaisin, vaikka tekisivät joskus pahankin valituksen. Toisaalta osa katsoi ongelmallista olevan juuri sen, ettei enemmistö lähtevistä asiakkaista valita, vaan yksinkertaisesti äänestää jaloillaan. Moni oli sitä mieltä, että asiakkaat olisi hyvä saada valittamaan enemmän – joskin rakentavalla tavalla. Samassa yhteydessä haastateltavat mainitsivat myös tapauksia, joissa asiakassuhde oli päätetty yrityksen puolesta. Yleensä tähän oli johtanut asiakkaan aggressiivinen tai muuten asiaton käyttäytyminen. Lisäksi paljon lähetepotilaita saavien yritysten yrittäjät kertoivat, että lähetepotilaat käyvät tyypillisesti vain kerran, mikä on tarkoituskin.

7.2.10 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA ASIAKASPALAUTE

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakastyytyväisyys ilmenee pääasiassa asiakassuhteen keston kautta. Toisin sanoen, parasta asiakastyytyväisyyttä alalla on suuri määrä pitkäaikaisia

asiakkaita. Eräs haastateltava kuvasi tätä kertomalla asiakkaista, jotka käyttävät yrityksessä jo esimerkiksi neljättä koiraansa sekä asiakkaista, jotka kävivät yrityksessä ensimmäisen kerran lapsina ja jotka käyvät nyt omien perheidensä ja lemmikkiensä kanssa. ”Silloin tietää, että työ on tehty kunnolla”, hän luonnehti. Yleinen kokemus oli myös, että kun potilas tuodaan pentuna rokotettavaksi, siitä alkanut asiakassuhde jatkuu ja kehittyy yleensä eläimen koko eliniän ajan.

Sanallisen asiakastyytyväisyyden tyypillinen ilmenemismuoto oli, että asiakkaat lähettivät yrityksiin paljon kiitoskortteja ja -lahjoja sekä antoivat lisäksi positiivista suullista palautetta. Tyytyväisimmät asiakkaat olivat kertoneet suosittellevansa tai suositelleensa yritystä myös tuttavilleen. Kiitokset kohdistettiin usein sekä hoitaneelle eläinlääkärille että yrityksen muulle henkilökunnalle.

Asiakastyytymättömyyttä sitä vastoin koettiin olevan vaikea havaita ja tutkia, ellei asiakas ilmaise sitä sanallisesti. Toisaalta muutama haastateltava kommentoi, että jos yrityksellä olisi paljon kertaasiakkaita, pitäisi ruveta miettimään, mikä on vialla. Useimmat kertoivat negatiivista palautetta tulevan yllättävän vähän, mutta samalla he korostivat, ettei se välttämättä tarkoita kaiken sujuvan todella hyvin ja moitteettomasti. Kuten edellä jo kertaalleen todettiin, suurin osa ihmisistä ei valita, vaan menee muualle. Monet haastateltavat painottivat, että asiallinen ja rakentava kritiikki on aina tervetullutta, ja se otetaan vakavasti ja asiat selvitetään. Yleinen havainto kuitenkin oli, että viime vuosina myös kiukuttelu ja asiaton käyttäytyminen ovat lisääntyneet.

Haastateltavien näkemykset ja käytänteet asiakastyytyväisyyskyselyiden suhteen olivat aika erilaisia. Pari haastateltavaa sanoi yrittäneensä kyselyitä muutaman kerran, mutta asiakkaat vastasivat niihin varsin nihkeästi ja antoivat pääasiassa positiivista tai pintapuolista palautetta. Eräänä syynä tähän haastateltavat pitivät sitä, ettei lomakkeen täyttäminen jaksaa kiinnostaa asiakkaita siinä vaiheessa, kun lemmikki on jo hoidettu ja haluaa kotiin. Ennen tutkimusta puolestaan aika ei usein riitä. Sitä vastoin pari muuta yritystä oli ottanut tavakseen järjestää suunnilleen joka toinen vuosi asiakastyytyväisyyskysely, johon vastauksia oli saatu haluttu määrä. Lomakkeissa oli kysytty asioista kuten mistä asiakas oli saanut tiedon yrityksestä, mitä seikkoja asiakas arvostaa eläinlääkäripalvelussa, aukioloajoista, palveluympäristön yleisestä viihtyvyydestä, puhelinpalvelusta ja tyytyväisyydestä käyntiin kokonaisuutena. Toisessa yrityksessä kyselyn tuloksia oli analysoitu varsin tarkkaan, toisessa suurpiirteisemmin. Yhdellä yrityksellä puolestaan oli ollut pysyvä palautelaatikko odotushuoneessa, ja nyt palautelomake oli siirtynyt nettisivuille.

Asiakkailta kuulemiensa esimerkkien ja saamansa palautteen perusteella haastateltavat nimesivät seuraavia asioita, jotka useimmin harmittavat asiakkaita:

- Hidas puhelinpalvelu: joutuu odottamaan linjalla, eikä välttämättä pääse lainkaan läpi

- Ei saa juuri sitä aikaa, jonka haluaa
- Henkilöstön välinpitämättömyys: ei keskitytä asiakkaaseen ja hänen ongelmaansa eikä olla aidosti kiinnostuneita (asiakas ei koe tulleen kuulluksi tai ymmärretyksi)
- Eläinlääkäriin ylimielisyys
- Palvelun kalleus
- Väärinkäsitykset: asiakasta ei esimerkiksi informoida tarpeeksi tai lemmikkiä ”ylihoidetaan” (omistaja on ilmaissut haluavansa hoidattaa lemmikin, mutta olisi tahtonut suostumustaan kysyttävän silti myös jokaiseen toimenpiteeseen erikseen)
- Odottaminen

Usein edellä mainitut asiat olivat tulleet ilmi yhteydessä, jossa asiakas oli vaihtanut palveluntarjoajaa ja kertoi uudelle yritykselle, miksi näin oli tehnyt. Tässäkin nousi siis esille jo aiemmin mainittu asia, että tyytymättömät asiakkaat eivät valita tyytymättömyyttään aiheuttaneelle taholle, vaan vasta muille: sekä tuttavilleen että uudelle palveluntarjoajalleen. Sitä vastoin kiitosta asiakkaat yleensä antavat suoraan työn tekijälle, joskaan kaikki eivät aina erittele kiitoksen syitä, vaan yksinkertaisesti kiittävät. Kiitosten yleisimpiä aiheita olivat seuraavat:

- Hyvä (asiakas)palvelu
- Hyvä eläinlääkinnällinen hoito
- Empatia
- Eutanasian hienotunteinen hoitaminen
- Annettujen lupauksen pitäminen
- Vastaanottotilojen viihtyisyys

Parikin haastateltavaa kommentoi hyvästä hoidosta kiittämisestä puhuttaessa, ettei lemmikin parantuminen ole tärkein kriteeri, joskin siitä on luonnollisesti etua. Pääasia asiakkaalle kuitenkin on, että eläimen hyväksi on tehty kaikki mahdollinen ja siitä on välitetty aidosti. Useat mainitsivat myös saavansa säännöllisesti positiivista palautetta eutanasiatilanteiden hoitamisesta: eräs haastateltava kertoi joidenkin asiakkaiden lähettäneen jopa kukkia ja suklaata jälkikäteen. Haastateltavat myönsivät, että eutanasiasta kiittäminen tuntuu joskus hassulta, kun he itse ovat monesti todella tyytyväisiä esimerkiksi haastavan kirurgisen toimenpiteen onnistumiseen tai diagnoosiin. Toisaalta tietenkin myös tiedostettiin, että eutanasiatilanne on ihmisille emotionaalisesti tuskallisimpia tilan-

teita, jotka pitääkin hoitaa mahdollisimman hyvin ja herkkätunteisesti. Ylipäättään asiakkaiden to-dettiin kiittävän tilanteista, joissa heidät ja heidän lemmikkiensä tarpeet otettiin tosissaan, asiat sel-vitettiin ja annetut lupaukset pidettiin.

7.2.11 YRITYSKUVA

Kovin monessa yrityksessä yrityskuvaa ei ollut pohdittu tai rakennettu tietoisesti toiminnan tavoit-teita ja arvoja nimeämällä; muutamassa kylläkin. Kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi joko suoraan tai epäsuorasti haastateltavan ja hänen yrityksensä pyrkimys mahdollisimman hyvään eläinlääkintään ja asiakaspalveluun. Toisen suuren yrityksen yrittäjä kertoi, että hänellä ja hänen yhtiökumppanillaan oli yrityksen alkuajoista lähtien ollut tavoite, että heidän yrityksensä on nimen-omaan palveleva yritys, jossa tehdään hyvää työtä ja kehitetään omaa ammattitaitoa. Erikoistumi-nen oli siis ollut yrityksen toiminnan tavoitteena alusta alkaen. Sama haastateltava myös kuvasi toiminnan peruseriaatteen olleen aina, että potilaasta kannetaan vastuu alusta loppuun asti. Lisäksi palvelu haluttiin tarjota potilasnäkökulmasta, eli tehdä vain toimenpiteitä, jotka ovat eläimen kan-nalta eettisesti oikein.

Myös toisen suuren yrityksen yrittäjä koki erikoisosaamisen luoneen yritykselle imagoa. Hän kuvasi ilmiötä siten, että kun yrityksen profiili markkinoilla perustuu erikoisosaamiseen, sillä on taipumus saada hoidettavakseen ”dramaattisia potilastapauksia, joista syntyy hälyä”. Näiden tapausten on-nistuneesta hoidosta sana leviää helpommin kuin rutiinitoimenpiteiden hoitamisesta, ja yritys saa yhä lisää tunnettuutta. Tämänkin yrityksen strategiana oli ollut alusta lähtien erikoistua ja profiloi-tua sitä kautta markkinoilla. Myös muut haastateltavat olivat havainneet, että erityisosaamisen avulla on helpompi saada asiakkaita varsinkin, kun erikoiseläinlääkinnälliselle osaamiselle on tällä hetkellä enemmän kysyntää kuin tarjontaa. Useimmat haastateltavat aikoivatkin tulevaisuudessa panostaa yrityksensä erikoisosaamisen kehittämiseen.

7.2.12 TYÖNTEKIJÄT, SISÄINEN MARKKINOINTI JA YRITYSKULTTUURI

Puhuttaessa työntekijöiden valintakriteereistä kaikki haastateltavat totesivat, että tällä hetkellä Suo-messa on eläinlääkäreistä niin ankara pula, että on lähestulkoon otettava ne, jotka sattuu saamaan. Toisaalta eräs haastateltava täsmensi, että ammattikunnan pienuuden ansiosta eläinlääkärit tuntevat toisensa aina jotain kautta lähes koko maassa, joten ihan sokkona ketään ei välttämättä tarvitse pal-kata. Huhupuheet ja yhteydet tiedekuntaan mainittiin myös hyviksi tiedonlähteiksi potentiaalisia eläinlääkäreitä etsittäessä. Eläintenhoitajien suhteen oli kaksi eri käytäntöä: toiset yritykset palkka-sivat vain valmiita eläintenhoitajia, toiset kouluttivat hoitajansa pääasiassa itse oppisopimuskoulu-

tuksen puitteissa. Monilla yrityksillä oli ollut henkilöstöongelmia, mutta useimmat olivat tyytyväisiä nykyiseen tiimiinsä.

Kaikissa yrityksissä keskeisin kriteeri työntekijän vakinaistamisen suhteen oli, että nykyinen henkilöstö tulee toimeen uuden työntekijän kanssa ja hyväksyy hänet. Monen yrityksen työyhteisöä luonnehdittiin perheenomaiseksi ja kerrottiin, että yleensä samanhenkiset ihmiset jäävät yritykseen. Myös asiakaspalvelusuuntautuneisuutta pidettiin tärkeänä, minkä moni oli oppinut kokemuksen kautta joidenkin entisten työntekijöiden aiheuttamien ongelmien takia. Eräs haastateltava korosti, ettei eläinlääkärien käyttäytymiseen voi sinänsä puuttua kovin paljon, mutta lähtökohtaisesti heidän täytyy kuitenkin olla empaattisia ja palvelualttiita. Ylipäättään moni haastateltava sanoi, että työntekijät pyritään valitsemaan yrityksen arvojen mukaisesti, jos se vain on mahdollista. Yrityksissä oli pyritty pitkäaikaisiin työsuhteisiin, joiden oli koettu olevan oleellisia myös hyvän palvelun ja työilmapiirin kannalta.

Jokainen haastateltava piti henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä hyvin tärkeänä. Kahdessa isommassa yrityksessä eläinlääkäreitä kannustettiin systemaattisesti sekä henkisesti että taloudellisesti hankkimaan oma erikoisala ja kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Myös muissa yrityksissä eläinlääkärien jatkokoulutusta pyrittiin tukemaan mahdollisuuksien mukaan. Kaikki yrittäjät katsoivat myös eläintenhoitajien osaamisen kasvattamisen tärkeäksi, ja hoitajilla oli mahdollisuus osallistua kaikkeen kotimaassa tarjolla olevaan koulutukseen sekä tapauskohtaisesti myös ulkomailla pidettäville kursseille.

Toisessa isommista yrityksistä oli haastattelun aikaan tekeillä toimintaohje, jonka tavoitteena oli yhtenäistää yrityksen sisäisiä toimintatapoja. Suunnitelmissa oli, että työntekijät löytäisivät kaikkiin päivittäisiin työtehtäviinsä sopivat ohjeet liittyen esimerkiksi siihen, miten käyttää laitteita, miten neuvoa asiakasta puhelimitse tietyssä tilanteessa tai miten ottaa asiakas vastaan hänen saapuessaan ensimmäistä kertaa yritykseen. Yrittäjä oli ollut Amerikassa tutustumassa eri klinikkojen toimintaan ja saanut sieltä ideoita. Hän painotti kuitenkin, ettei toimintaohjeen tarkoituksena ole holhota henkilöstöä amerikkalaiseen tyyliin, vaan varmistaa, että heillä on riittävät valmiudet ja valtuudet toimia eri tilanteissa.

7.2.13 PALVELUN LAATU

Laadukkaasta pieneläinpalvelusta keskusteltaessa kaikki olivat sitä mieltä, että sekä eläinlääkärien että eläintenhoitajien eläinlääkinnällinen osaaminen on palvelun laadun ehdoton ja tärkein edellytys, mutta pelkästään se ei vielä riitä. Lisäksi laadukkaaseen palveluun kuuluu koko joukko muita tekijöitä, joista suurin osa liittyy alan suhde- ja henkilöpainotteiseen luonteeseen. Toisaalta haasta-

teltavat toivat esiin myös sen, että asiakkaat alkavat usein arvioida palvelun laatua jo ennen kuin ovat päässeet vastaanotolle asti. Eräs haastateltava korosti, että mennessään uuteen paikkaan asiakkaalle on jo muodostunut tietty mielikuva ja odotuksia: palveluprosessin perusteella nämä odotukset sitten joko ylittyvät tai alittuvat.

Hyvää puhelinpalvelua pidettiin yleisesti erittäin keskeisenä tekijänä. Ostaakseen palvelun asiakkaan on päästävä puhelimella tarpeeksi helposti läpi sekä saatava asiallista neuvontaa ja ajanvaraus. Myös vastaanoton yleinen siisteys sekä viihtyvyys ja ylipäättään tilojen asianmukaisuus koettiin osaksi laatua. Muutama haastateltava kertoi osan asiakkaista tekevän omat johtopäätöksensä palvelun laadusta jo yrityksen julkisivun ja mahdollisen pihan ulkonäön perusteella. Samassa yhteydessä monet haastateltavat esittivät näkemyksen, jonka mukaan laadukkaaseen pieneläinpalveluun kuuluu myös tietty peruslaitteisto, joiden avulla peruseläinlääkintäpalvelut on mahdollista tuottaa laadukkaasti ja potilasturvallisuutta noudattaen.

Laadukkaasti toimivan henkilökunnan (vastaanottohoitajasta eläinlääkəriin) katsottiin olevan asiallista, ystävällistä ja palveluultista. Luottamusta herättävä toiminta, aito välittäminen ja asiakkaan kuunteleminen kiireestä huolimatta nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Osa muistutti, että luonnollisesti myös lemmikki tulee huomioida eläimenä ja yksilönä. Eräs haastateltava täydensi, ettei laadukkaasti toimiva eläinlääkäri tee työtään koskaan pelkästään oman kunnianhimonsa ohjaamana ja suorita esimerkiksi leikkausta silkasta ammatillisesta mielenkiinnosta. Potilaan etu ja todellinen tarve tulevat aina ensin.

Lisäksi laadukkaaseen työhön liitettiin yleisesti myös huolellisuus sekä yhdenmukainen kohtelu: kaikkien potilaiden tulisi saada mahdollisimman samanlainen hoito päivästä ja tunnista riippumatta. Moni piti tärkeänä rehellisyyttä tunnustaa omat virheensä, joita sattuu joskus kaikille. Turha peittely ei kannu kauas, vaan virheistään jää kuitenkin ennen pitkää kiinni, mikä on todella huonoa markkinointia. Muutama haastateltava liitti laadukkaaseen palveluun myös ”jälkihoidon”: sen, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta myös palvelutapaamisen jälkeen ja pidetään annetut lupaukset, kuten esimerkiksi soitetaan laboratoriotulokset ajallaan.

7.2.14 PALVELUYMPÄRISTÖ

Palveluympäristön eli tilojen ja muiden konkreettisten elementtien suhteen tärkeimmäksi tekijäksi nousi siisteys. Siisteys määriteltiin käsittämään sekä puhtaus että järjestys, joista puhtaudella oli kuitenkin suurempi rooli. Koska asiakkaiden on monesti vaikea arvioida palvelun laatua teknisessä mielessä, he tekevät ensimmäiset johtopäätöksensä yrityksen eläinlääkinnän tasosta palveluympäristön eri tekijöiden perusteella julkisivusta ja pihasta alkaen. Eräs haastateltava korosti, ettei tilojen

tarvitse olla kalliit ja hienot, vaan siisteys riittää. Erityisesti tilat, joissa potilaiden hoito tapahtuu, on syytä pitää puhtaana. Useampi haastateltava oli huomannut, että ihmiset kiinnittävät huomiota kaikenlaisiin hoidon kannalta epäoleellisiin siisteysseikkoihin, ja jos jokin menee pieleen, tällaisten havaintojen merkitys korostuu.

7.2.15 YRITYSTEN VAHVUUDET JA HEIKKOUEDET

Useat haastateltavat kokivat yrityksen vahvuudeksi hyvän, ammattitaitoisen työtiimin, joka koostuu samanhenkisistä ihmisistä. Samanhenkisyys määriteltiin useimmiten huolellisuudeksi sekä intohimoksi työtä kohtaan. Monissa yrityksissä pidettiin vahvuutena myös laajaa palvelutarjontaa sekä eteenpäin suuntautuneisuuden henkeä. Suuremmat yritykset pitivät luonnollisesti vahvuutenaan erityisosaamista, jonka avulla oli pystytty profiloitumaan markkinoilla, hankkimaan yritykseen lisää erityisosaamista, tekemään parempia laitehankintoja ja tarjoamaan työntekijöille runsaampia haasteita ja vastuualueita. Pienemmissä yrityksissä sitä vastoin vahvuuksina korostuivat enemmän kodinomaisuus, helposti lähestyttävyyys ja henkilökohtainen palvelu. Muita satunnaisesti mainittuja vahvuuksia olivat hyvä sijainti sekä suoran keskustelun ja palautteenannon mahdollistava työyhteisö.

Monien haastateltujen mainitsemia markkinointiin liittyviä heikkouksia olivat ajan, suunnitelmallisuuden ja jämäkkyuden puute. Isommissa yrityksissä eräs toimintaan liittyvä ongelma oli puhelinpalvelun ruuhkaisuus. Osassa pienempiä yrityksiä erikoisosaamisen vähyys koettiin ongelmaksi, ja sitä oltiin korjaamassa. Myös pienten yritysten taloudellinen kannattamattomuus nousi useaan kertaan esille, samoin kuin alan huonot palkat sekä eläinlääkäreillä että hoitajilla.

7.2.16 MARKKINOINTIIN LIITTYVIÄ ONGELMIA

Markkinointiin liittyviä ongelmia käsiteltäessä esiin nousi yleisluonteisempia markkinointiongelmia sekä näiden lisäksi kaksi selvästi tärkeintä aihepiiriä: hinnoitteluun ja palvelun sisältöön liittyvät markkinointiongelmien. Yleisesti ottaen useat haastateltavat kokivat, että heidän yrityksensä markkinoinnista puuttuu suunnitelmallisuutta, koska ei ole tarpeeksi aikaa eikä toisaalta myöskään tietopohjaa suunnitella ja toteuttaa markkinointia järjestelmällisesti ja tehokkaasti. Erilaisia markkinointiin liittyviä ideoita sen sijaan kaikilla yrittäjillä oli runsaasti. Myös yrityksen sisäinen markkinointi oli koettu välillä ongelmalliseksi: monilla yrityksillä oli jossain vaiheessa toimintaansa ollut henkilöstöongelmia. Varsin yleinen näkemys oli, että alalla kaivattaisiin lisää asiakaspalvelu- ja esimieskoulutusta.

Vallitsevaksi markkinointiongelmaksi kaikki haastateltavat nimesivät myös sen, että ilmoittelu on todella kallista, eikä parhaista ilmoittelukanavista tai ylipäättään ilmoittelun todellisista vaikutuksista

tiedetä tarpeeksi. Nuorimman yrityksen yrittäjä totesi, että markkinointi on nykyisin haastavaa varsinkin aloittavalle yritykselle, jonka pitäisi jotenkin ilmaista olemassaolonsa. Eräs haastateltava kertoi myös, että alalla on yleisesti hiljaisempia aikoja kuten joulutammikuu, joihin voisi hankkia asiakkaita ja sijoittaa esimerkiksi virallisia lonkkakuvauksia ja muita kiireettömiä toimenpiteitä, jos tämän vain saisi markkinoitua oikein.

Toinen kahdesta haastavimmaksi koetusta ongelmasta liittyi hinnoitteluun. Hintakyselyjä kerrottiin tulevan nykyisin enemmän kuin pari vuotta sitten, ja myös tyytymättömyys palvelun kalleuteen oli lisääntynyt jossain määrin. Sinänsä hinta-arvioiden pyytämisessä ei katsottu olevan mitään pahaa, mutta ongelmaksi koettiin se, etteivät ihmiset ymmärrä alan kustannusrakennetta arvonlisäveroineen. Asiakkaat eivät esimerkiksi näytä tiedostavan, miten laaja ja kallis laitteisto alan yritysten palvelutarjonnan ja potilasturvallisuuden taustalla on. Lähes joka pieneläinklinikka on varustettu varsin kattavasti, kun taas ihmispuolella suurin osa laitteista on keskitetty julkisiin varoin rahoitettuihin sairaaloihin – yksityisellä eläinpuolella laitteet on voitava maksaa yrityksen toiminnasta saatavilla tuotoilla. Lisäksi koettiin, etteivät asiakkaat useinkaan miellä maksavansa eläinlääkäripalvelujen yhteydessä asiantuntijatyöstä, vaikka eläinlääkäriin ammatin harjoittaminen vaatii pitkäjänteistä akateemista koulutusta ja käytännön osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Myös kunnallisen eläinlääkäritoiminnan katsottiin vääristäneen kilpailua. Koska kunnaneläinlääkäreiden ei itse tarvitse tehdä mitään investointeja, he voivat tarjota palveluja yksityisiä toimijoita halvemmalla. Eräs haastateltava selitti, että kun yksityissektori lähti alkuaikoinaan kilpailemaan kuntien kanssa, hintataso otettiin sieltä. Asetelma on varsin erikoinen ottaen huomioon, ettei ihmislääkintäpuolellakaan ole näin, vaan yksityisistä lääkäripalveluista saa maksaa moninkertaisesti sen, minkä julkisella sektorilla. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaita pitäisi kouluttaa ymmärtämään nämä asiat, muttei oikein osattu sanoa, kenen se pitäisi tehdä. Jotkut epäilivät, että jos yritykset alkavat itsenäisesti omasta aloitteestaan avata alan hintarakennetta asiakkaille, siitä jää helposti selittelyn maku.

Osan ongelmaa kerrottiin olevan myös, että eläinlääkäripalvelut ovat halvempia kuin mitkään muut palvelut, joita tuottaa vastaavan akateemisen koulutuksen saanut ammattikunta. Eräs haastateltava sanoi sen näkyvän hyvin siinä, etteivät pienet pieneläinlääkintäyritykset useinkaan tuota mitään. Liikevaihdot ovat pieniä ja liikevoitto on monilla yhden prosentin luokkaa tai sen alle, eli toisin sanoen palvelut tuotetaan liki omakustannushintaan tai jopa halvemmalla. Alan yritysten arvo on siis pääasiassa siinä, että ne työllistävät ihmisiä ja maksavat veroja: yleisen uskomuksen vastaisesti yrittäjäomistaja ei useastikaan hyödy yrityksestään rahallisesti. Monet haastateltavat painottivatkin,

että tällä alalla yrittäjän on saatava toiminnasta muunlaista kuin rahallista tyydytystä, sillä muussa tapauksessa yrittäjänä tuskin jaksaa olla kovin kauan.

Useampi haastateltava korosti, ettei eläinlääkäriin pitäisi joutua maksamaan siitä, että saa hoitaa eläimiä. Käytännössä moni kuitenkin tekee näin, koska pitää työstään niin kovasti. Lisäksi haastateltavat kertoivat havainneensa, etteivät asiakkaat aina miellä eläinlääkäritoimintaa yritystoiminnaksi – eivätkä kyllä eläinlääkärit välttämättä itsekään. Eläinlääkäriin kunnioituksen koettiin vähenyneen ja asiakkaiden vaatimusten lisääntyneen. ”Ammattikunnan imago on vähän sellainen, että ollaan ”vain” eläinlääkäreitä ja että eläinlääkäriin työ on lähinnä puuhastelua tai askartelua”, eräs haastateltava luonnehti. Asiakkaiden näkemys tuntui olevan, että esimerkiksi leikkauksiin voi noin vain tulla viereen katselemaan. Myös tämän asenteen katsottiin vaikuttavan siihen, että asiakkaat haluavat kaikkia mahdollisia eläinlääkintäpalveluja mahdollisimman halvalla samalla, kun he tiedostavat sen, että esimerkiksi julkisella ihmisterveydenhuoltopuolella palveluja supistetaan jatkuvasti rahanpuutteen vuoksi.

Toinen haastava aihepiiri oli palvelujen sisällön markkinointi. Useat haastateltavat kertoivat, etteivät asiakkaat aina tiedä, mitä alalla ja yrityksessä pystytään tekemään. Jotkut olettavat, että lemmikille pystytään tekemään aivan samat toimenpiteet kuin yliopistollisissa sairaaloissa ihmispuolella; jotkut taas luulevat, että pystytään lähinnä vain rokottamaan ja antamaan antibioottikuuri ja kipulääke. Lisäksi jos yrityksessä on erikoisosaamista, siitä pitäisi osata informoida riittävästi sekä asiakkaita että myös kollegoja.

Yleinen mielipide oli myös, etteivät asiakkaat aina tiedosta, että sama toimenpide voidaan suorittaa eri yrityksissä eri tavoin potilasturvallisuutta ajatellen. Asiakkaat kuvittelevat yleensä, että esimerkiksi sterilointi yhdessä paikassa on täsmälleen sama asia kuin sterilointi jossain toisessa tai kolmannessa paikassa, mikä ei välttämättä pidä paikkaansa. Useampi haastateltava kommentoi, etteivät asiakkaat myöskään yleensä tiedä eri valvontalaitteiden (tai niiden puuttumisen) ja anestesiatyypin merkitystä lemmikkinsä turvallisuuteen leikkauksen aikana. Eräs haastateltava totesi, että saattaisi olla aika hyvä markkinointikeino teettää jonkinlainen infovideo odotushuoneeseen, jossa näytettäisiin muun muassa miten potilas valmistellaan, nukutetaan ja miten sen tilaa seurataan leikkauksen aikana. Kaiken kaikkiaan oltiin sitä mieltä, että palvelun sisällön markkinointia tulisi tehostaa. Lisäksi katsottiin, että kaikkien alan yritysten pitäisi tiedottaa selkeämmin myös se, mitä tietyn toimenpiteen perushintaan kuuluu ja mistä pitää maksaa erikseen.

7.2.17 HYVÄ JA HUONO MARKKINOINTI ALALLA

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että parasta markkinointia tällä alalla on hyvin tehty työ – sekä eläinlääkinnällinen että asiakaspalveluun liittyvä. Kun lemmikki hoidetaan hyvin ja asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua, hän useimmiten käyttää jatkossakin saman yrityksen palveluja. Käyntien myötä asiakkaan ja eläinlääkäriin (tai yrityksen) välille syntyy luottamusperusteinen suhde, mikä onkin usein edellytys asiakassuhteen jatkumiselle. Monet haastateltavat korostivat sitä, että asiakkailla on selvästi tarve luottaa eläinlääkäriin ja että asiakkaan päätökset pieneläinlääkintäpalvelujen suhteen ovat vahvasti tunneperusteisia.

Sen lisäksi, että tyytyväisistä asiakkaista tulee yleensä pitkäaikaisia, he myös suosittelevat kyseistä yritystä tuttavilleen. Tehokkain markkinointikeino kaikkien haastateltavien mukaan onkin viidakkorumpu, jonka avulla yritykselle syntyy tietty maine. ”Tyytyväinen asiakas on monen seikan summa, ja hän on myös parasta markkinointia”, eräs haastateltava totesi. Alan yritykset toimivat paikallisesti, ja lemmikkipiirit ovat siinä mielessä pienet, että jonkinlainen maine varmasti kehittyy – olipa se sitten hyvä tai huono. Tästä syystä hyvä palvelu ja asiakassuhteiden hoitaminen on tällä alalla äärimmäisen tärkeää.

Jossain määrin huonona markkinointina pidettiin aggressiivista mainontaa yhtäältä, koska sen vaikutuksista alalla ei ole tarpeeksi tietoa ja toisaalta, koska runsas ilmoittelu sotii tietyllä tapaa perusteettomien tarpeiden luontikieltoa vastaan. Muutama haastateltava mielsi huonoksi markkinoinniksi myös virheiden piilottelun. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat pitivät huonoimpana ja varsin lyhytnäköisenä markkinointistrategiana asiakkaiden houkuttelua halvoilla hinnoilla. Näin toimiva eläinlääkäri synnyttää kollegojen keskuudessa mielikuvan puoskaroinnista, sillä useimpien haastateltavien yksimielinen näkemys oli, ettei yksityispuolella voi säästää muusta kuin potilasturvallisuudesta (eli toisin sanoen potilasvalvontalaitteista, ajankäytöstä ja henkilökunnan palkoista). Lisäksi yksityispuolen eläinlääkäreillä on muutoinkin vaikeuksia saada asiakkaat ymmärtämään alan kustannusrakennetta, eivätkä yksittäisten yritysten hinnanalennukset auta tässä asiassa.

7.2.18 YRITYSTEN TULEVAISUUS

Yritysten tulevaisuudensuunnitelmia kysyttäessä vastaukset olivat aika samantyyppisiä. Lähes kaikki aikoivat panostaa laitteiston parantamiseen ja erikoisosaamisen kehittämiseen. Kauiten alalla olleet yrittäjät eivät enää halunneet laajentaa toimintaansa, vaan keskittyä parantamaan nykyisen toiminnan laatua entisestään. Muutamassa nuoremassa yrityksessä sitä vastoin aiottiin kasvattaa toimintaa vielä ainakin jonkin verran, joskin yrittäjät painottivat, ettei kasvun pitäisi tällä alalla olla itse tarkoitus, vaan palvella asiakkaita paremman palvelutarjonnan ja pidempien aukioloaikojen

muodossa. Osa toivoi pystyvänsä parantamaan myös yrityksen taloudellista kannattavuutta. Eräs haastateltava tiivistä varsin hyvin monien epäsuorasti esiintuoman ajatuksen: ”Tavoitteena on, että saa tehdä sitä, mitä haluaa [eli ylläpitää ja kehittää omaa eläinlääkinnällistä erikoisosaamistaan], jolloin työn mielekkyys ja motivaatio tehdä sitä säilyy.”

8 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman pääkohdat sekä esitetään tehdyt johtopäätökset. Aluksi ovat vuorossa tiivistelmät tutkielman teoreettisesta sekä empiirisestä osasta, minkä jälkeen verrataan empiirisen analyysin tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen muotoillaan vastaus tutkimuskysymykseen vastaamalla ensin johdannossa esitettyihin alakysymyksiin. Lisäksi esitetään joitakin suosituksia liikkeenjohdolle. Lopuksi pohditaan vielä mallin yleistettävyyttä sekä tarjotaan ideoita mahdolliselle jatkotutkimukselle.

8.1 TIIVISTELMÄ TUTKIELMAN TEOREETTISESTA OSASTA

Palveluja on usein haastavaa markkinoida niiden dynaamisen luonteen takia. Palvelut syntyvät tapaus- ja tilannekohtaisina prosesseina asiakkaiden ja yritysten työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, eikä kaksi eri palvelutapahtumaa ole koskaan täysin samanlaisia, vaikka prosessi pyritäisiinkin standardoimaan mahdollisimman pitkälle. Sen lisäksi, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, myös suurin osa markkinoinnista tapahtuu palvelutapaamisten aikana. Tästä syystä palveluyrityksen markkinointi tulisi nähdä erillisen toiminnon sijasta osana yrityksen kaikkia toimintaa.

Palveluyritysten asiakkaat etsivät ensisijaisesti ratkaisuja ongelmiinsa. Näin ollen palvelut kuuluisi rakentaa asiakaslähtöisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset huomioiden. Tunteakseen asiakkaansa yrityksen on luotava heihin suhteita sekä laadittava strategioita näiden suhteiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Palvelun onnistuminen edellyttää ennen kaikkea palveluyrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen onnistumista. Myös palvelun laatu määrittyy viime kädessä asiakaslähtöisesti: käytännössä asiakas arvioi palvelun laatua vertaamalla palvelusta saamiaan kokemuksia odotuksiinsa. Palvelun lopputuloksen lisäksi asiakkaat arvioivat sitä tapaa, jolla palvelu heille tuotetaan sekä ympäristöä, jossa palvelun tuotanto tapahtuu.

Asiantuntijapalvelut ovat hyvin heterogeeninen ryhmä erikoisosaamista, jota luonnehtivat standardimattomuus, monimutkaisuus, luovuus sekä ennen kaikkea vahva henkilösidonaisuus. Myös asiantuntijayrityksessä markkinointi liittyy yrityksen kaikkeen toimintaan. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnilla on kaksi päätehtävää: nykyisten asiakkaiden säilyttäminen sekä uusasiakashankinta. Nykyisille asiakkaille asiantuntijapalvelujen markkinointi tapahtuu asiakassuhteessa vallitsevan luottamuksen avulla, jonka pohjan luovat laadukkaasti tehty asiantuntijatyö sekä asiakastuntemus. Uusasiakashankinnassa keskeisiksi keinoiksi nousevat nykyisten asiakkaiden antamat suositukset sekä yrityksen tunnettuus.

Henkilöstö eli asiantuntijat ovat asiantuntijayrityksen tärkein resurssi, ja heitä tulee kohdella asianmukaisesti arvostaen. Yrityksessä täytyy luoda puitteet asiantuntijuuden kehittämiseksi sekä yrityskulttuuri, joka pyrkii jatkuvaan osaamisen kartuttamiseen. Asiantuntijayrittäjällä on keskeinen rooli sekä asiantuntija- että yritystoiminnan jokapäiväisenä organisoijana ja visionäärisenä kehittäjänä. Lisäksi asiantuntijapalvelujen markkinointiin kuuluu myös markkinointiviestintä, joka voi olla joko sanallista (kuten mainonta ja muu tiedonlevitys) tai sanatonta (kuten palveluympäristö ja imago).

8.2 TIIVISTELMÄ TUTKIELMAN EMPIIRISESTÄ OSASTA

Tutkielman empiirisen osan tutkimuskohteena oli pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointi yksityissektorilla. Tavoitteena oli selvittää, miten pieneläinlääkintäpalvelujen markkinointia harjoitetaan käytännössä ja miten tätä voitaisiin mahdollisesti parantaa. Ilmiötä haluttiin kartoittaa ja kuvailla laadullisesti, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta eläinlääkäriyrittäjää henkilökohtaisesti.

Yleinen näkemys oli, että pieneläinlääkintäalalla markkinointi on pitkälti luottamuskauppaa ja perustuu hyvälle maineelle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Tehokkaimmaksi markkinoinnin muodoksi miellettiin viidakkorumpu. Perinteisellä ulkoisella markkinoinnilla, eli lähinnä ilmoittelulla, ei koettu olevan suurtakaan roolia yritysten markkinoinnissa. Toisaalta katsottiin, että yritystoiminnan alkuvaiheessa ulkoista markkinointia luonnollisesti tarvitaan. Vuorovaikutteinen, palvelutapaamisten ja muiden asiakaskontaktien aikana tapahtuva markkinointi koettiin kuitenkin poikkeuksetta paljon tärkeämmäksi; lisäksi palveluympäristöllä ja yrityksen sijainnilla oli havaittu olevan markkinoinnillista merkitystä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että parasta markkinointia alalla on hyvin tehty työ, johon kuuluu sekä eläinlääkinnällinen että asiakaspalvelupuoli. Kun lemmikki hoidetaan hyvin ja asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua, hän yleensä käyttää jatkossakin saman yrityksen palveluja ja suosittelee niitä eteenpäin. Käyntien myötä asiakkaan ja eläinlääkäriin tai yrityksen välille syntyy luottamusperusteinen suhde, mikä onkin usein edellytys asiakassuhteen jatkumiselle. Asiakkailla on tarve luottaa eläinlääkäriin ja heidän päätöksensä pieneläinlääkintäpalvelujen suhteen ovat vahvasti tunneperusteisia. Jossain määrin huonona markkinointina sitä vastoin pidettiin runsasta mainontaa sekä asiakkaiden houkuttelua halvoilla hinnoilla.

Yhteinen mielipide oli, että ilmoittelun tulisi olla luonteeltaan tiedottavaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että asiakas saa yritysten osaamisesta ja laitevarustuksesta riittävät ja oikeat tiedot. Kaikilla yrityksillä oli omat Internet-sivut, jotka koettiin yleisesti todella tärkeiksi tiedonlevityksen kannalta. Jokaisella yrityksellä oli myös ilmoitus vähintään yhdessä puhelinluettelossa, osalla

useammassa. Muita jonkin verran käytettäviä ilmoittelu- ja tiedonlevitysmuotoja olivat kirjallinen esite, ajoittaiset lehti-ilmoitukset ja satunnaiset suorapostitukset. Kaiken kaikkiaan ilmoittelulla oli kuitenkin varsin pieni rooli yritysten markkinoinnissa.

Haastatteluissa nousi esiin myös asioita, joiden markkinointia voisi parantaa. Ilmi tuli muun muassa palvelutarjontaan (saatavilla olevat hoidot), palvelun sisältöön (hoitomenetelmät, potilasturvallisuus) ja hinnoitteluun (alan kustannusrakenne) liittyviä seikkoja. Osa koki ongelmalliseksi myös yrityksensä markkinoinnin suunnitelmallisuuden puutteen, joka johtui sekä ajan että markkinointitietämyksen vähyydestä. Ilmoittelun suhteen haastavimmaksi koettiin yleisesti se, ettei ilmoitusten ja erityisesti eri ilmoittelukanavien todellisista, asiakkaita tuovista vaikutuksista tiedetä tarpeeksi.

8.3 EMPIIRISEN ANALYYSIN TULOSTEN VERTAILU VIITEKEHYKSEEN

Haastattelututkimuksen tulosten valossa teoreettista viitekehystä voidaan pitää varsin pätevänä ja käyttökelpoisena: mallin kaikki osatekijät osoittautuivat tärkeiksi myös käytännön asiantuntijayritystoiminnassa. Lisäksi tutkimustulokset tarkensivat jonkin verran osatekijöiden keskinäisiä painoarvoja sekä toivat malliin yhden uuden, täydentävän elementin. Seuraavaksi esitellään täydennetty viitekehys (kuvio 8-1) sekä käydään lyhyesti läpi empiirisen tutkimuksen antama tuki mallin eri osatekijöille. Kuvion muokattuja osia on korostettu kursivoinnilla.

Kivijalka: laadukas asiantuntijatyö

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että eläinlääkinnällinen osaaminen on laadukkaan pieneläinlääkintäpalvelun tärkein tekijä. Tätä näkemystä vahvisti myös se, että useat yrittäjät nimesivät yrityksensä vahvuudeksi hyvän, ammattitaitoisen henkilöstön. Toisaalta kaikki toivat ilmi myös sen, ettei pelkkä vahva ammatillinen osaaminen yleensä riitä asiakkaalle, vaan tarvitaan myös sosiaalisia taitoja.

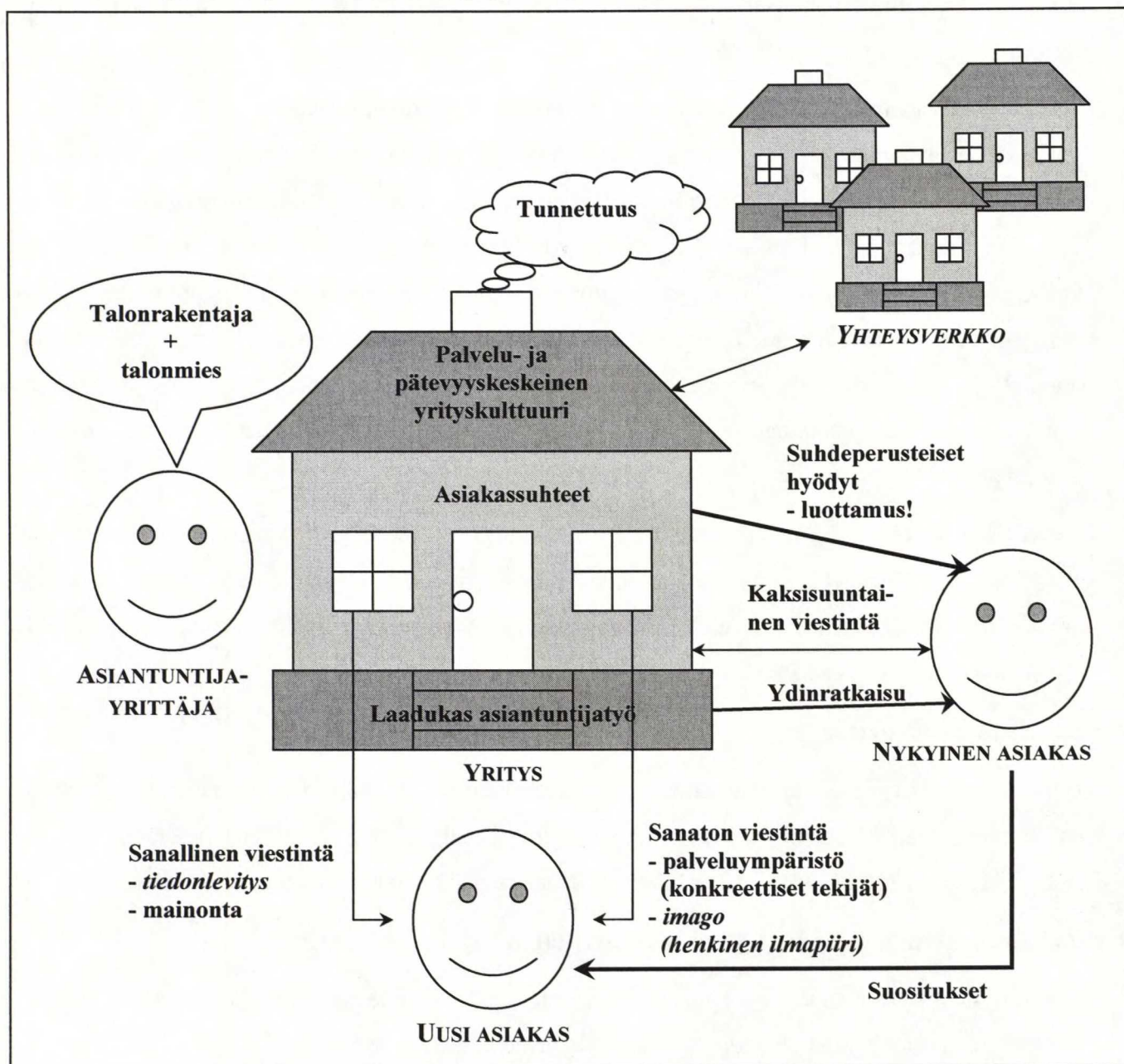
Seinät: asiakassuhteet

Pieneläinlääkintäala miellettiin vahvasti henkilö- ja suhdepainotteiseksi, ja markkinoinnin katsottiin olevan pitkälti luottamuskauppaa ja perustuvan hyvälle maineelle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Asiakkaan kuuntelemisen ja aidon välittämisen tärkeys nousivat esille monissa eri yhteyksissä.

Katto: palvelu- ja pätevyyskeskeinen yrityskulttuuri

Jokainen haastateltava piti henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä tärkeänä, ja kaikissa yrityksissä panostettiin henkilöstön jatkokoulutukseen. Monet sanoivat, että työntekijät pyrittään valitsemaan yrityksen arvojen mukaisesti, jos se vain on mahdollista. Yleinen näkemys oli myös, että samanhenkisillä ihmisillä on taipumus jäädä yritykseen.

Kuvio 8-1. Täydennetty malli asiantuntijapalvelujen markkinoinnista



Ikkunat: sanallinen ja sanaton viestintä

Haastattelujen perusteella mallin ”ikkunoita” muokattiin hieman. Sanalliseen viestintään kuuluva tiedonlevitys osoittautui mainontaa oleellisemmaksi kahden eri aiheen valossa. Ensinnäkin useat haastateltavat kokivat nettisivujen olevan tärkeimpiä yrityksestä tiedottamisen välineitä, sillä Internet on yhtäältä tehnyt tiedon levittämisestä helpompaa ja toisaalta saanut asiakkaat etsimään ja myös vaatimaan yhä enemmän tietoa palveluista sekä yrityksistä. Toisekseen haastateltavien kuvailemat ongelmat palvelutarjonnan ja palvelujen sisällön viestimisessä osoittivat myös tiedonlevityksen olevan varsin keskeinen tekijä asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Mainontaa ei kuiten-

kaan jätetty mallista kokonaan pois, sillä sen merkityksestä (tai merkityksettömyydestä) ei saatu empiirisen osan avulla tarpeeksi tietoa.

Sanattoman viestinnän suhteen haastattelut vahvistivat palvelu ympäristön markkinoinnillisen merkityksen: asiakkaiden katsottiin arvostavan siisteyttä ja viihtyisyyttä, ja palvelu ympäristön oli havaittu vaikuttavan heidän laatu arvioihinsa. Sen sijaan imagoa tarkennettiin määritelmällä henkinen ilmapiiri. Tämä siksi, että imago määritellään tyypillisesti yrityksen tietoisesti ja tarkoitushakuisesti itsestään antamaksi kuvaksi, mutta haastattelut antoivat sen vaikutelman, että asiantuntijayrityksen imago syntyy asiakkaiden mielissä ennen kaikkea yrityksen toimintatyylin ja ”hengen” perusteella. Pienissä ja paikallisissa asiantuntijayrityksissä teot merkitsevät enemmän kuin sanat, ja jos yritys haluaa rakentaa imagoaan tietoisesti, tämän imagon pitää olla linjassa käytännön imagon eli henkisen ilmapiirin kanssa.

Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen sijainnilla on merkitystä asiakkaiden saamisen kannalta. Luonnollisesti sijainnin valinta on tärkeä päätös yrityksen perustamisvaiheessa, mutta sijainnin voi valita vain kerran, eikä sen loppujen lopuksi katsottu olevan riittävän tärkeä markkinoinnillinen elementti malliin sisältyäkseen.

Savupiippu: tunnettuus

Yleisesti ottaen viidakkorummun koettiin levittävän tietoisuutta kaikista yrityksistä jossain määrin, mutta pieneläinlääkintäalalla eniten tunnettuutta luova tekijä tuntui olevan erityisosaaminen. Tunnettuuden määrään vaikutti myös se, miten isolla tai pienellä paikkakunnalla yritys toimi.

Talonrakentaja ja talonmies: asiantuntijayrittäjän kaksi roolia

Pienyrityksissä yrittäjän vaikutus yrityksen visioon ja jokapäiväiseen toimintaan korostuu, mikä tuli esiin myös haastattelujen yhteydessä. Jokaisella yrittäjällä oli vahva visio siitä, mihin suuntaan yritys pyrkii nyt ja tulevaisuudessa, ja yrittäjien arvot ja luonne vaikuttivat erityisesti siihen, millä tavoin yritysten asiakassuhteita ja asiakaspalvelua hoidettiin. Vaikka haastateltavien markkinointiin ja alan toimintaan liittyvät näkemykset olivat pääosin samankaltaisia, kaikki olivat rakentaneet hyvin omannäköisensä yrityksen, ja joka yrityksen ilmapiiri oli eri tavalla persoonallinen.

Asiakkaat: nykyinen ja uusi

Yleinen tuntuma haastateltavien keskuudessa oli, että uusien asiakkaiden tulon taustalla olivat yleisimmin ja myös vaikuttavimmin tuttavien antamat suositukset. Tästä syystä täydennetyn mallin asiakkaiden välinen nuoli on paksumpi kuin yrityksestä lähtevät viestintänuolet. Nykyisten asiakassuhteiden säilyttämisen tärkeydestä oltiin myös hyvin yksimielisiä.

Kylä: yhteysverkko [uusi osatekijä]

Yhteysverkkoa käsiteltiin jonkin verran asiantuntijapalvelujen markkinoinnin yhteydessä (ks. luku 3). Se päätettiin silti ottaa mukaan malliin vasta, jos empiirinen osa vahvistaisi sen tärkeyden, kuten kävi. Täydennetyssä mallissa yhteysverkolla tarkoitetaan kaikkien niiden toimijoiden verkostoa, joka auttaa yritystä hankkimaan uusia asiakkaita ja työntekijöitä sekä tarjoaa hyödyllistä informaatiota yrityksen toimintaympäristöstä. Yrityksen on siis hyödyllistä pitää yhteyttä ja hoitaa suhteitaan yhteysverkkonsa jäseniin, eli ottaa verkoston hoitaminen osaksi markkinointiaan. Nykyiset asiakkaat kuuluvat luonnollisesti yhteysverkkoon, mutta tämän lisäksi siihen lukeutuu myös monia muita tahoja. Haastatteluissa esiin tulevia tärkeimpiä yhteysverkon jäseniä olivat potilaita lähettävät toiset eläinlääkärit sekä uusia eläinlääkäreitä ja eläintenhoitajia kouluttavat laitokset. Pieneläinlääkintäalalla yhteysverkkoon voidaan lisäksi lukea myös ne ”kilpailevat” yritykset, joiden kanssa ollaan tekemisissä: haastateltavien mukaan alalla ollaan pikemminkin yhteistyökumppaneita kuin kilpailijoita, ja kollegojen keskinäinen tiedonvaihto on runsasta ja hedelmällistä.

8.4 VASTAUS TUTKIMUSKYSYMYKSEEN

Tämän tutkielman tutkimuskysymys kuului: miten pieneläinlääkintäpalveluja markkinoidaan yksityisellä sektorilla ja miten niitä voitaisiin mahdollisesti markkinoida paremmin? Vastaus koetaan yhteen esittämällä ensin lyhyet, kertauksenomaiset vastaukset tutkimuskysymyksen alakysymyksiin.

Alakysymys 1:

Millainen on yksityisellä sektorilla työskentelevien eläinlääkärien yleinen näkemys markkinoinnista ja miten he suhtautuvat markkinointiin?

Vastaus:

Pieneläinlääkintäalalla markkinoinnin koetaan olevan pitkälti luottamuskauppaa ja perustuvan hyvälle maineelle ja pitkäaikaisille asiakassuhteille. Tehokkaimpana markkinoinnin muotona pidetään viidakkorumpua. Perinteisellä ulkoisella markkinoinnilla, eli lähinnä ilmoittelulla, ei koeta olevan kovin suurta merkitystä tällä alalla.

Alakysymys 2:

Kuinka suunnitelmallista pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten markkinointi on?

Vastaus:

Yritysten markkinointi ei ole järin suunnitelmallista. Markkinointi on muotoutunut useimmissa yrityksissä pääasiassa käytännön kokemuksen myötä, eikä kirjallista markkinointisuunnitelmaa tai

erillistä markkinointibudjettia yleensä ole. Monissa yrityksissä koetaan, että jonkinlaisesta markkinointikoulutuksesta olisi hyötyä.

Alakysymys 3:

Mitkä ovat pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten pääasialliset markkinointikeinot?

Vastaus:

Yritysten pääasialliset markkinointikeinot ovat hyvin tehty asiantuntijatyö eli eläinlääkintä, ystävällinen ja asiallinen asiakaspalvelu ja muu asiakassuhteiden hoitaminen sekä siisti ja mahdollisimman hyvin varustettu palveluympäristö. Ilmoitteluun ja tiedonlevitykseen käytetään pääasiassa Internetiä (kotisivut), puhelinluetteloilmoituksia, yrityksen omaa esitettä, ajoittaisia paikallislehti-ilmoituksia sekä satunnaista suorapostitusta.

Alakysymys 4:

Mitkä ovat pieneläinlääkintäpalveluja tarjoavien yritysten markkinoinnin haasteet ja ongelmat?

Vastaus:

Palvelutarjontaan (saatavilla olevat hoidot), palvelun sisältöön (hoitomenetelmät, potilasturvallisuus) ja hinnoitteluun (alan kustannusrakenne) liittyvä markkinointi on haastavaa, eivätkä monet asiakkaat näytä tietävän tarpeeksi kyseisistä asioista. Osalle yrityksistä on ongelmallista myös markkinoinnin suunnitelmallisuuden puute, joka on seurausta sekä ajan että markkinointitietämyksen vähyydestä. Ilmoittelun suhteen ongelmalliseksi koetaan yleisesti se, ettei ilmoitusten ja erityisesti eri ilmoittelukanavien todellisista, asiakkaita tuovista vaikutuksista tiedetä tarpeeksi.

Ja lopuksi vastaus itse tutkimuskysymykseen:

Pieneläinlääkintäpalvelujen markkinoinnin tärkeimmät tekijät yksityissektorilla ovat korkealaatuinen eläinlääkinnällinen osaaminen, asiallinen ja ystävällinen asiakaspalvelu sekä siisti ja asianmukaisesti varustettu palveluympäristö. Olennaisia seikkoja ovat myös asiantuntemuksen jatkuva kehittäminen sekä asiakkaille välittyvä yrityksen henkinen ilmapiiri. Yhdessä nämä tekijät synnyttävät pitkäaikaisia, luottamusperusteisia asiakassuhteita, jotka johtavat viidakkorummun välityksellä myös uusiin asiakassuhteisiin. Yritysten tulisi lisäksi hoitaa suhteitaan myös muihin yhteysverkonsa jäseniin, kuten kollegoihin ja koulutuslaitoksiin. Markkinointiviestinnässä laadullinen tiedonlevitys on mainontaa tärkeämpää. Markkinointia voitaisiinkin parantaa lisäämällä viestinnän informatiivisuutta sekä palvelutarjonnan (mitä tehdään) että palvelun sisällön (miten tehdään) suhteen. Lisäksi asiakaspalautetta voitaisiin kerätä ja hyödyntää nykyistä paremmin.

8.5 SUOSITUKSIA LIIKKEENJOHDOLLE

Sekä teoriaosuuden että haastattelujen perusteella pieneläinlääkintäalalla toimivan yrityksen kannattaa panostaa erityisesti seuraaviin tekijöihin: eläinlääkinnällisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen, asiakassuhteiden ja yhteysverkon hoitaminen sekä palveluympäristön asianmukaisuus. Lisäksi esitetään seuraavanlaisia suosituksia.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei monista asiakkaiden motiiveista ja näkemyksistä tiedetä tarpeeksi. Tällaisia asioita olivat muun muassa asiakassuhteen päättymisen syyt sekä eläinlääkärin valintaan liittyvät tiedonlähteet (ilmoittelun vaikutukset mukaan lukien). Jos kiinnostusta näiden asioiden selvittämiseen löytyy, yritys tai yritykset yhdessä voisivat toteuttaa esimerkiksi fokusryhmähaastatteluja eri asiakasryhmissä. Tämä haastattelumuoto on osoittautunut monilla aloilla varsin hedelmälliseksi asiakastiedon kerryttäjäksi, ja sen avulla saadaan informaatiota, joka jää helposti esimerkiksi tavallisen asiakastyytyväisyyskyselyn ulottumattomiin. Fokusryhmähaastattelulla voidaan selvittää sekä *mitä* mielipiteitä ja tunteita tietyllä ihmisryhmällä on asioista että *miksi* he ovat sitä mieltä kuin ovat ja tuntevat siten kuin tuntevat. (ks. esim. Bryman & Bell 2007)

Palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi. Osa asiakkaista haluaa antaa palautteen suullisesti, osa ei. Nettisivuilla oleva palautelomake tai odotushuoneessa oleva palautelaatikko ovat helppoja palautteenantotapoja niille asiakkaille, jotka pysyvät mieluummin nimettöminä. Vaikka anonyymista palautteesta osa voi olla asiatontakin, edellä mainituilla tavoilla voidaan kuitenkin saada sellaista tietoa, jota ei välttämättä saataisi ”suorana palautteena”. Kun palautetta kerätään, se tulisi myös analysoida ja mahdollisiin valituksiin ja ehdotuksiin reagoida. Asiakkaat yleensä olettavat tai ainakin toivovat, että jos heiltä pyydetään palautetta, sen mukaan myös toimitaan.

Palvelujen sisällön markkinointia tulisi haastattelujen perusteella selkeästi tehostaa. Huomiota olisi hyvä kiinnittää erityisesti palvelutarjonnasta, hoitomenetelmistä ja potilasturvallisuudesta viestimiseen. Tiedonlevityksessä voisi hyödyntää esimerkiksi Internetiä yrityksen nettisivujen informatiivisuutta lisäämällä. Kuitenkin tässä yhteydessä asiakkailta pitäisi ensin selvittää, minkälainen tieto on heille tärkeää – liian yksityiskohtainen eläinlääkinnällinen informaatio voi hämmentää pikemmin kuin edesauttaa palvelun ja hinnoittelun ymmärtämistä. Tässäkin ryhmähaastattelu voisi olla hyödyllinen tiedonhankintamenetelmä.

Monet yrittäjät kokivat ongelmalliseksi ajan ja markkinoinnin suunnitelmallisuuden puutteen. Eräs ratkaisu tähän on koko- tai osa-aikaisen markkinointihenkilön palkkaaminen, minkä yksi yrittäjistä oli tehnytkin. Pienemmille yrityksille parempi ratkaisu voisi olla erään haastateltavan esittämä ”yh-

teispalkkaus”, eli useampi yritys palkkaisi yhdessä henkilön hoitamaan markkinointiin liittyviä asioita. Toisaalta olennaista tietysti on, että markkinointia harjoitetaan yrityksen toiminnan laajuuden ja tarpeiden mukaan: jos yrityksessä ei koeta tarvittavan nykyistä suunnitelmallisempaa markkinointikoneistoa, sen kehittämiseen ei välttämättä kannata investoida.

8.6 MALLIN YLEISTETTÄVYYS JA IDEOITA JATKOTUTKIMUKSELLE

Tutkielmassa laaditun mallin voidaan katsoa soveltuvan suurelta osin kaikkien kuluttajille suunnattujen asiantuntijapalvelujen markkinointiin. Erityisen hyvin malli sopii pienille asiantuntijayrityksille, joiden toiminta on korostuneen henkilöpainotteista, ja joissa asiakas vierailee fyysisesti palvelun saadakseen. Pienissä asiantuntijayrityksissä myös mallin sisältämä asiantuntijayrittäjän rooli on merkittävämpi kuin suuremmissa yrityksissä. Lisäksi mallin voidaan katsoa pätevän paremmin sellaisiin asiantuntijapalveluihin, jotka ovat asiakkaille erityisen tärkeitä ja joihin he suhtautuvat keskimääräistä tunneperusteisemmin. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi terveyteen liittyvät palvelut, joissa laatu on yleensä hintaa tärkeämpää. Toisaalta kaikki kuluttajapalvelut ovat jossain määrin tunneperusteisia, sillä ne liittyvät ihmisten yksityiselämään toisin kuin yrityspalvelut. Yrityksille tarjottaviin asiantuntijapalveluihin malli ei todennäköisesti päde tarpeeksi hyvin – tosin yrityspalvelut rajattiin tämän tutkielman ulkopuolelle jo johdannossa.

Tutkielman tuottama tieto herätti monia mahdolliseen jatkotutkimukseen liittyviä ideoita. Pääasiassa ne keskittyvät pieneläinlääkintäpalvelujen markkinoinnin *asiakasnäkökulman* selvittämiseen, sillä siitä ei tällä hetkellä ole saatavilla juuri minkäänlaista tutkimustietoa. Ensiksikin olisi varsin mielenkiintoista selvittää, millä perustein palveluntarjoaja eli eläinlääkäri tai eläinlääkäriasema valitaan, mitkä ovat tässä prosessissa ensisijaisesti käytettävät tietolähteet ja saavatko asiakkaat omasta mielestään ylipäättään tarpeeksi tietoa pieneläinlääkintäpalveluista. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia sitä, mitä tekijöitä asiakkaat liittävät laadukkaaseen pieneläinlääkintäpalveluun, ja millaisia muutoksia he toivoisivat nykyisiin käytänteisiin. Edelleen voitaisiin selvittää myös, miksi asiakas tyypillisesti vaihtaa eläinlääkärin. Toisaalta yritysnäkökulmasta voisi olla kiinnostavaa toteuttaa projektiluonteinen jatkotutkimus, jossa laadittaisiin jollekin alan yrityksistä perusteellinen markkinointisuunnitelma ja seurattaisiin sen toteutusta sekä yritystoiminnalle mahdollisesti syntyviä hyötyjä esimerkiksi vuoden ajan.

LÄHTEET

- Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica 1990. *Osaamisen markkinointi: asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen*. Weilin+Göös, Espoo.
- Berry, Leonard L. 1983. Relationship Marketing. Teoksessa Berry, Leonard L. & Shostack, G. Lynn & Upah, Gregory D. (toim.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago. 25–28.
- Berry, Leonard L. 1995. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23:4. 236–245.
- Bitner, Mary Jo 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56:2. 57–71.
- Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1993. *Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Weilin+Göös, Espoo.
- Booms, Bernard H. & Bitner, Mary Jo 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. Teoksessa Donnelly, James H. & George, William R. (toim.) *Marketing of Services*. American Marketing Association, Chicago. 47–51.
- Bowers, Michael R. & Martin, Charles L. 2007. Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees. *Journal of Services Marketing* 21:2. 88–98.
- Bryman, Alan & Bell, Emma 2007. *Business Research Methods*. 2nd edition. Oxford University Press, Oxford.
- Cronin, J. Joseph Jr. 2003. Looking Back to See Forward in Services Marketing: Some Ideas to Consider. *Managing Service Quality* 13:5. 332–337.
- Deakins, David 1999. *Entrepreneurship and Small Firms*. 2nd edition. McGraw-Hill, London.
- Dwyer, F. Robert & Schurr, Paul H. & Oh, Sejo 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51:2. 11–27.
- ELTDK, Eläinlääketieteellinen tiedekunta 2008. *Opiskelijavalinta 2008*.
<http://www.vetmed.helsinki.fi/opiskelu/valinta/default.htm>, 20.3.2008.
- Eräsaari, Risto 2002. Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.). *Asiantuntijoiden areenat*. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 21–38.

- Evanschitzky, Heiner & Iyer, Gopalkrishnan R. & Plassmann, Hilke & Niessing, Joerg & Meffert, Heribert 2006. The Relative Strength of Affective Commitment in Securing Loyalty in Service Relationships. *Journal of Business Research* 59:12. 1207–1213.
- Grönroos, Christian 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Weilin+Göös, Espoo.
- Grönroos, Christian 1997. Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* 13:5. 407–419.
- Grönroos, Christian 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 2. painos. WSOY, Helsinki.
- Gummesson, Evert 1978. Toward a Theory of Professional Service Marketing. *Industrial Marketing Management* 7:2. 89–95.
- Gummesson, Evert 1990. Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing* 25:2. 60–75.
- Gwinner, Kevin P. & Gremler, Dwayne D. & Bitner, Mary Jo 1998. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26:2. 101–114.
- Haapakoski, Arja 2002. Suuren ja pienen tarinan välissä – uusien asiantuntijaryhmien ammatillisen tiedon rakentuminen. Teoksessa Pirttilä, Ilkka & Eriksson, Susan (toim.). *Asiantuntijoiden areenat*. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 105–117.
- Hausman, Angela V. 2003. Professional Service Relationships: A Multi-Context Study of Factors Impacting Satisfaction, Re-patronization, and Recommendations. *Journal of Services Marketing* 17:3. 226–242.
- Hedrick, Natalie & Beverland, Michael & Minahan, Stella 2007. An Exploration of Relational Customers' Responses to Service Failure. *Journal of Services Marketing* 21:1. 64–72.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1982. *Teemahaastattelu*. 2. korjattu painos. Gaudeamus, Helsinki.
- Jaakkola, Elina 2007. Purchase Decision-Making within Professional Consumer Services: Organizational or Consumer Buying Behaviour? *Marketing Theory* 7:1. 93–108.
- Jain, Rajnish & Jain, Sangeeta 2005. Towards Relational Exchange in Services Marketing: Insights from Hospitality Industry. *Journal of Services Research* 5:2. 139–150.
- Jones, Tim & Taylor, Shirley F. 2007. The Conceptual Domain of Service Loyalty: How Many Dimensions? *Journal of Services Marketing* 21:1. 36–51.

- Kangasharju, Helena & Majapuro, Marketta 1999. *Tutkimusraportin kirjoittaminen*. 5. painos. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Kinard, Brian R. & Capella, Michael L. 2006. Relationship Marketing: The Influence of Customer Involvement on Perceived Service Benefits. *Journal of Services Marketing* 20:6. 359–368.
- Kokkonen, Vesa 2006. *Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus, Mikkeli.
- Korunka, Christian & Frank, Hermann & Lueger, Manfred & Mugler, Josef 2003. The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 28:1. 23–42.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2006. *Principles of Marketing*. 11th edition. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, Philip & Bloom, Paul N. 1984. *Marketing Professional Services*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kuratko, Donald F. & Hodgetts, Richard M. 2007. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. 7th edition. Thomson/South-Western, Mason, OH.
- Lehtinen, Jarmo R. 1986. *Palvelujen laatupainotteinen markkinointi*. Weilin+Göös, Espoo.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. *Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY, Helsinki.
- Lings, Ian N. 2004. Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research* 57:4. 405–413.
- Lovelock, Christopher H. 1983. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* 47:3. 9–20.
- Lovelock, Christopher 2000. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 4th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lovelock, Christopher & Gummesson, Evert 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7:1. 20–41.
- Maister, David H. 1993. *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, New York.
- Normann, Richard 1995. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. 2nd edition. Wiley, Chichester.

- Opinto-opas 2007–2008. Helsingin yliopisto, Eläinlääketieteellinen tiedekunta. Yliopistopaino, Helsinki.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49:4. 41–50.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64:1. 12–40.
- Pirttilä, Ilkka & Konttinen, Esa & Nuotio, Jaakko & Turjanmäki, Erkki 1996. *Asiantuntijuuden anatomia*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Joensuu.
- Reichheld, Frederick F. 1994. Loyalty and the Renaissance of Marketing. *Marketing Management* 2:4. 10–21.
- Reichheld, Frederick F. & Sasser, W. Earl Jr. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review* 68:5. 105–111.
- Rust, Roland T. & Oliver, Richard L. (toim.) 1994. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Shostack, Lynn G. 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41:2. 73–80.
- Sipilä, Jorma 1991. *Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Weilin+Göös, Espoo.
- Sipilä, Jorma 1996. *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. Weilin+Göös, Espoo.
- Sinko, Pekka ym. 2005. *Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja, 11/2005. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Suomen Eläinlääkäriliitto 2008. *Ammattina eläinlääkäri*.
http://www.sell.fi/ammattina_elainlaakari/, 28.4.2008.
- Sveiby, Karl-Erik 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Weilin+Göös, Espoo.
- Tansuhaj, Patriya & Randall, Donna & McCullough, Jim 1988. A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing* 2:1. 31–38.
- Tilastokeskus 2008. *Suomi lukuina*. Päivitetty 8.6.2007.
<http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/index.html>, 20.3.2008.

YTJ, Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2008. *YTJ-tietopalvelu*.

<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547;1631;1678&kielikoodi=1>, 15.5.2008.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd edition. McGraw-Hill, New York.

Zeithaml, Valarie A. & Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* 49:2. 33–46.

HAASTATELLUT YRITTÄJÄT

Maarit Luukkainen-Soilu, Soukan Pieneläinklinikka Oy, Espoo

Jan Räihä, Espoon Eläinsairaala - Esbo Djursjukhus Oy Ab, Espoo

Sam Salonen, Espoon Eläinlääkäriasema Oy, Espoo

Beate Schugk, Nurmijärven Pieneläinklinikka Oy, Nurmijärvi

Marja Tykkyläinen, ALFAPET Eläinlääkärit Oy, Espoo

Kaisa Wickström, Eläinlääkäriasema Akuutti Oy, Oulu

LIITE 1: ELÄINLÄÄKÄRIN ILMOITTELUOHJE

Suomen Eläinlääkäriliiton valtuuskunnan kokous 9.11.2002

ELÄINLÄÄKÄRIN ILMOITTELUOHJE

Näiden ohjeiden tarkoituksena on saattaa ilmoittelukäytäntö sellaiseksi, että asiakaskunta saa oikean kuvan tarjolla olevista eläinlääkäripalveluista. Yhtenäinen ilmoittelu auttaa myös ylläpitämään kollegiaalista henkeä eläinlääkärikunnassa.

Ilmoitteluohjeet koskevat kaikkia Suomen Eläinlääkäriliiton jäseniä sekä niitä eläinlääkäripalveluja tarjoavia laitoksia, joissa he harjoittavat eläinlääkärin ammattiaan. Ilmoittelulla tarkoitetaan kaikkia ilmoituksia.

ILMOITTELUN SISÄLTÖ

Ilmoittelu perustuu tosiasioihin ja on sisällöltään asiallista. Ilmoittelulla ei anneta kuvaa kaupallisesta kampanjoinnista eikä hinnanalennuksista. Eläinlääkäripalveluihin ei liitetä kylkiäisiä eikä oheispalveluita.

Koska eläinlääkärillä tulee olla riittävä taito ja välineistö ammatin harjoittamiseen, ilmoittelussa on turhaa esitellä perushoitomuotoja ja -välineistöjä.

Ilmoitus voi kuitenkin sisältää asiakasta hyödyttävää tietoa tutkimus- ja hoitomuodoista. Sellaisten tutkimus- ja hoitomuotojen korostamista vältetään, joiden käyttö vaatii eläinlääkärin ammatillista harkintaa. Ilmoittelulla ei luoda eläinlääkinnällisesti perusteettomia tarpeita. Eläinlääkäri voi rajata tarjoamansa eläinlääkäripalvelut.

Ilmoitus sisältää ajantasaiset tiedot vastaanottavasta eläinlääkäristä, vastaanottopaikasta ja -ajasta sekä ajanvarausmahdollisuudesta.

HINNAT

Toimenpiteiden hinnat ovat nähtävissä toimipaikassa, ja kokonaishinta-arvio ilmoitetaan asiakkaalle ennen toimenpidettä. Hinnat ilmoitetaan vertailukelpoisella tavalla.

PÄTEVYYDEN ILMOITTAMINEN

Ilmoittelussa ei anneta sellaista kuvaa, että ilmoittaja olisi toista saman koulutuksen omaavaa eläinlääkäriä ammatillisesti pätevämpi. Erikoistunut eläinlääkäri saa kuitenkin ilmoittaa omasta erikoispätevyydestään. Epävirallisia ja epämääräisiä lisäpätevyyskäsitteitä ei mainita.

ILMOITTELU JA MARKKINOINTI

Ulkopuolisten ei-eläinlääkinnällisten palvelujen markkinointia vältetään. Tällaisten palvelujen mainostus ei kuulu eläinlääkäritoiminnan ilmoitteluun. Eläinlääkäri välttää ilmoituksessaan samanaikaista lääke-, rehu- tai muuta mainontaa. Jos halutaan erityisestä syystä liittää muuta mainontaa eläinlääkäritoimintaa koskevan ilmoituksen yhteyteen, se erotetaan selvästi eläinlääkäritoiminnan ilmoituksesta.

NIMETÖN ILMOITTELU

Eläinlääkäri ilmoittaa toiminnastaan omalla nimellään, koska asiakkaiden luottamus eläinlääkäriin perustuu tämän henkilöön. Usean eläinlääkärin toimipiste saa kuitenkin käyttää toiminimeään.

ILMOITTELUN VALVONTA JA SEURAAMUKSET RIKKOMUKSISTA

Eläinlääkärien ilmoittelua valvovat Suomen Eläinlääkäriliiton toimisto ja luottamusneuvosto. Eläinlääkäreiden ilmoittelusta syntyviin kiistakysymyksiin ottaa kantaa liiton luottamusneuvosto.

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

- 1) Yleistiedot haastateltavasta ja yrityksestä
- 2) Yrittäjäksi ryhtymisen tausta
- 3) Markkinoinnin käsite
- 4) Markkinointisuunnitelma/-ohjeet
- 5) Asiakkaat yleisesti
- 6) Ilmoittelu ja tiedonlevitys
- 7) Uudet asiakkaat, asiakassuhteen solmiminen
- 8) Vanhat asiakkaat, asiakassuhteen ylläpitäminen
- 9) Asiakkaista luopuminen, asiakassuhteen päätyminen
- 10) Asiakaspalaute ja reklamaatiot
- 11) Yrityskuva/imago
- 12) Työntekijät, sisäinen markkinointi, yrityskulttuuri
- 13) Palvelun laatu
- 14) Palveluympäristö
- 15) Muut markkinoinnin keinot
- 16) Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet
- 17) Markkinoinnin ongelmat ja hyödyt
- 18) Alan menestystekijät ja markkinointikeinot
- 19) Yrityksen tulevaisuus